



• • • • •

2010 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Kansainvälistyminen verkostoitumisen kautta

Saija Böhling
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-
sen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2010

Saija Böhling

Kansainvälistyminen verkostoitumisen kautta

| | | | |
|-------|------|-----------|----|
| Vuosi | 2010 | Sivumäärä | 92 |
|-------|------|-----------|----|

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena oli tutkia ja kehittää kohdeorganisaation kansainvälistymistä verkostoitumisen kautta. Työ suoritettiin tutkimuksellisenä kehittämiss-hankkeena Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry:lle (LUVY ry). Tutkimusongelmana oli selvit-tää Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry:lle sopiva kansainvälistymismalli, kartoittaa tutki-mus- ja kehitysyhteistyökumppanit Viron markkinoilta, luoda verkostonäkökulmaan perustuva kansainvälistymissuunnitelma, selvittää yhdistyksen mahdollisuudet hakea valmistelurahoitus-ta kansainvälisten toimintojen aloittamiseksi sekä lopuksi käynnistää kansainvälinen yhteis-työ.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin kansainvälistymistä ja verkostoitumista kos-kevasta kirjallisuudesta seuraavista aihealueista: pk-yritys, kansainvälistyminen, verkosto ja verkostokompetenssi. Kehittämishankkeen toiminnallisen viitekehyksen muodosti non profit-organisaatio ja KIBS-toimiala.

Tutkimusotteena oli toimintatutkimus ja tiedonkeruumenetelminä käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Kehittämishankkeen tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja puoli-strukturoidulla kyselylomakkeella. Teemahaastattelu suoritettiin haastatteleamalla yhdistyk-sen toiminnanjohtajaa. Puolistrukturoitu kysely tehtiin yhdistyksen henkilökunnalle osana IDEA-workshopin ohjelmaa. Aineisto analysoitiin ja tuloksista tehtiin johtopäätökset ja kan-sainvälistymissuunnitelma LUVY ry:lle.

Kehittämishankkeen tutkimus osoitti, että LUVY ry:llä on hyvät edellytykset kansainvälistymi-seen mikäli se kykenee saamaan valmistelurahoitusta tutkimuksen aikana tunnistetulta rahoit-tajalta. Tutkimus osoitti myös, että yhdistyksellä olisi edellytykset menestyä Viron kilpailuilla markkinoilla kommunikaatioverkoston kautta. Viron alueelta kartoitettiin viisi potentiaalista non profit verkostokumppania, joiden kaikkien todettiin soveltuvan hyvin LUVY ry:n toimin-taan.

Kehittämistoimenpiteinä esitettiin kehittämistoiminnan sisällyttämistä osaksi LUVY ry:n ta-louspäällikön toimenkuvaa. Toinen konkreettinen jatkokehittämisehdotus on yhdistyksen www-sivujen kääntäminen englanninkielelle, jotta kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kanssa asiointi olisi helpompaa.

Jatkotutkimusaiheet esitettiin tehdyn kehittämishankkeen pohjalta. Tällöin tutkimus kohdis-tuisi LUVY ry:n kansainvälisen yhteistyön tuoman hyödyn vaikutuksen tutkimiseen toiminnan kannattavuuteen sekä yhdistyksen hanketoimintaan. Tällöin saataisi tietoa siitä, onko tässä tutkimuksessa käsitellyt hyödyt realisoituneet.

Asiasanat: kansainvälistyminen, verkostoituminen, verkosto-osaaminen, non profit-organisaatio, tietointensiivinen organisaatio.

Saija Böhling

Internationalization through networking

| | | | |
|-------------|-------------|--------------|-----------|
| Year | 2010 | Pages | 92 |
|-------------|-------------|--------------|-----------|

The purpose of this exploratory development project was to study and develop the internationalization through networking in the target organization. The project was carried out as an exploratory development project for the Association for Water and Environment of Western Uusimaa (LUVY). The research problem was to find out the suitable internationalization model for LUVY, survey potential research and development partners from Estonian markets, create internationalization plan from network perspective, clarify association's potential to apply preparatory funding and start the international collaboration.

The theoretical context of the study consisted of the internationalization and networking literature for the following themes: SME, internationalization, network and network competence. The operational framework for the development project consisted of nonprofit organization and KIBS industry. The most important sources of the theoretical context were domestic and foreign literature, theoretical articles and internet publications.

The project was an action research and used qualitative methods in data collection. The research material of the exploratory development project was gathered through theme interviews and a semi-structured questionnaire. The theme interviews were conducted by interviewing the Executive Director of the association. The semi-structured questionnaire form was given the staff of the association as a part of the IDEA workshop program. The data was analyzed and the internationalization plan was created as a result of the conclusions.

The study showed that the Association for Water and Environment of Western Uusimaa has good conditions for internationalization if it is able to obtain funding for the preparations from the identified financier. The study also showed that the association would have good conditions to succeed in Estonian competitive markets through a communication network. The researcher identified five potential nonprofit network partners from Estonian territory, which all were found suitable for the association's operational activities.

As a development idea it was suggested to include development activities as part of the job description of the association's Finance Manager. Another concrete development idea was to translate association's websites in English so that international cooperation would be easier.

A further development proposal was presented on the basis of this exploratory development project. The study would examine how the benefits of the international cooperation have impacted on the profitability and project activities of the Association for Water and Environment of Western Uusimaa and whether the benefits represented in this study have been realized.

Key words: internationalization, networking, network competence, nonprofit organization, knowledge intensive business service (KIBS) organization

Sisällys

| | | |
|-------|---|----------|
| 1 | Johdanto..... | 8 |
| 1.1 | Taustaa..... | 8 |
| 1.2 | Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus..... | 9 |
| 1.3 | Aikaisemmat hankkeet ja tutkimukset aihealueesta | 10 |
| 1.4 | Tutkimusnäkökulmat ja -menetelmät | 11 |
| 1.5 | Peruskäsitteet | 13 |
| 1.6 | Raportin rakenne | 15 |
| 2 | Toiminnallinen viitekehys: Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry ja ympäristö- ... toimialan erityispiirteitä | 15 15 |
| 2.1 | Kohdeorganisaation esittely..... | 15 |
| 2.2 | Ympäristöalan erityispiirteitä ja haasteita kansainvälistymiseen | 17 |
| 3 | Teoreettinen viitekehys: kansainvälistyminen verkostoitumisen kautta | 18 |
| 3.1 | Asiakaslähtöisyys ja asiakaslähtöinen toimintamalli | 18 |
| 3.2 | Kansainvälistyminen | 22 |
| 3.3 | Kansainvälistymismallit | 25 |
| 3.3.1 | Verkostomalli | 26 |
| 3.3.2 | Resurssipohjainen malli | 28 |
| 3.4 | Kansainvälistymisstrategia..... | 29 |
| 3.4.1 | Kansainvälistymisen syyt | 29 |
| 3.4.2 | Kansainvälistymisen edellytykset | 30 |
| 3.4.3 | Kohdemarkkinastrategia..... | 32 |
| 3.4.4 | Operaatiomuodon valinta | 35 |
| 3.5 | Verkostotalous | 36 |
| 3.6 | Liiketoimintaverkkojen peruspiirteet ja verkkotyypit..... | 37 |
| 3.6.1 | Perusliiketoimintaverkko | 39 |
| 3.6.2 | Liiketoimintaa uudistava verkko | 40 |
| 3.6.3 | Uutta liiketoimintaa kehittävä verkko | 41 |
| 3.7 | Verkostot kansainvälistymisessä..... | 41 |
| 3.8 | Verkostokompetenssi | 43 |
| 3.9 | Non profit-organisaatio | 44 |
| 3.9.1 | Non profit-organisaatioiden luokittelu..... | 44 |
| 3.9.2 | Non profit-organisaation ja yritysten välinen toiminnallinen..... yhteistyö..... | 45 45 |
| 3.9.3 | Non profit-organisaatioiden välinen yhteistyö..... | 46 |
| 3.10 | Tietointensiivinen palveluyritys..... | 46 |
| 3.11 | Yhteenvedo | 47 |
| 4 | Toiminnallisen kehittämishankkeen kuvaus | 48 |
| 4.1 | Lähtökohtatilanne ja perustelut kehittämistoiminnalle..... | 49 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.1.1 | Hankkeen tehtävät ja tavoitteet sekä aikataulus | 50 |
| 4.1.2 | Hankeorganisaatio ja vastuut | 51 |
| 4.1.3 | Resursointi | 51 |
| 4.1.4 | Riskit | 52 |
| 4.1.5 | Laadunvarmistus | 53 |
| 4.2 | Hankkeen metodologiset valinnat ja niiden perustelut | 53 |
| 4.2.1 | LbD-mallin kehän eri vaiheet | 53 |
| 4.2.2 | Toimintatutkimus ja perusperiaate | 54 |
| 4.2.3 | Kvalitatiivinen tutkimus ja perusselitys | 54 |
| 4.2.4 | Tiedonkeruumenetelmät ja niiden soveltuvuus | 55 |
| 4.2.5 | Kehittämismenetelmät ja niiden soveltuvuus | 56 |
| 4.2.6 | Luotettavuuden varmistamistapa | 56 |
| 4.3 | Hankkeen toteutus ja tulokset | 58 |
| 4.3.1 | Lähtökohta-analyysi ja kansainvälistymisen syyt | 59 |
| 4.3.2 | LUVY ry:n kansainvälistymisen edellytykset | 59 |
| 4.3.3 | Kohdemarkkinavalinta | 60 |
| 4.3.4 | Operaatiomuodon valinta | 61 |
| 4.3.5 | Potentiaaliset verkostokumppanit Virossa | 62 |
| 4.3.6 | Organisointi ja toimeenpano | 67 |
| 5 | Tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteutus | 68 |
| 5.1 | Kyselytutkimuksen toteutus | 68 |
| 5.2 | Haastattelututkimuksen toteutus | 70 |
| 5.3 | Tuotos | 70 |
| 5.4 | Hankkeen arviointi | 71 |
| 6 | Kehittämishankkeen yhteenveto | 71 |
| 6.1 | Yhteenveto kehittämishankkeesta | 71 |
| 6.2 | Yhteenveto | 72 |
| 6.2.1 | Yhteenveto ja johtopäätökset | 72 |
| 6.2.2 | Jatkokehittämisehdotukset | 73 |
| 6.3 | Taustaorganisaation arvio työn tulosten hyödyllisyydestä, käyttökelpoisuudesta sekä vaikuttavuudesta | 73 |
| 6.4 | Teoreettinen keskustelu | 73 |
| 6.5 | Jatkotutkimustarve | 75 |
| 7 | Päätäntö | 75 |
| 7.1 | Opinnäytetyö oppimisen näkökulmasta | 75 |
| 7.2 | Opinnäytetyön itsearviointi | 76 |
| | Lähteet | 78 |
| | Kuvaluettelo | 81 |
| | Kuvioluettelo | 81 |

| | |
|-----------------------|----|
| Taulukkuuettelo | 81 |
| Liiteluettelo..... | 83 |

1 Johdanto

Työn ensimmäisessä luvussa käsitellään ensin aiheen taustaa ja tarkoitusta sekä rajausta. Luvussa käydään läpi myös aikaisempi tutkimus aiheesta, määritellään kohdeilmion peruskäsitteet ja kuvataan työssä käytetty kehittämisnäkökulma ja käytetyt tutkimusmenetelmät sekä Laurean LbD-malli. Luvun lopussa selostetaan tutkimusraportin rakenne.

1.1 Taustaa

Suomalaisten pienten ja keski suurten yritysten merkitys Suomen taloudelle on kiistaton. Tätä merkitystä voidaan havainnollistaa niiden palveluksessa olevien työntekijöiden määrästä, yritysten lukumäärästä ja osuutena kansantuotteesta. Tilastokeskuksen tietojen mukaan vuonna 2008 pk-yritysten osuus kaikista Suomen yrityksistä oli 99,8 prosenttia ja ne työllistivät 62,8 prosenttia yritysten palveluksessa olevasta työvoimasta. (Tilastokeskus 2008.)

Pk-yritysten asemasta johtuen, on niiden käymä vientikauppa ja kansainvälistyminen tärkeitä asioita Suomen kansantaloudelle. Kiihtyvä talouden globalisoituminen ja globaali kilpailu luovat haasteita, mutta tarjoavat myös mahdollisuuksia yrityksille. Perinteisesti yritykset ovat kansainvälistyneet rauhallisesti edeten viennistä vaativampiin operaatiomuotoihin, mutta globalisoitunut liiketoimintaympäristö edellyttää yrityksiltä tänä päivänä kansainvälistymistä entistä varhaisemmassa vaiheessa ja nopeammalla tahdilla. Yrityksiltä odotetaan myös jatkuvaa kilpailukyvyyn kehittämistä vaikkakin yritys toimisi vain kotimarkkinoilla. (Vahvaselkä 2009, 15.)

Palvelujen kehittäminen ja palveluliiketoiminnan kansainvälistyminen ovat nousseet merkittävään rooliin kaikissa jälkiteollisissa yhteiskunnissa. Erityisesti liike-elämän asiantuntijapalveluiden ja osaamisintensiivisten niin sanottujen KIBS-alojen (knowledge intensive business services) rooli on korostunut teollisuuden palveluviennin rinnalla. Palveluja on perinteisesti pidetty kotimarkkinasidonnaisina, mutta viime vuosikymmenten aikana niiden rooli on muuttunut kansainvälisesti merkittävämmäksi johtuen suurelta osin kansainvälisen toiminnan reaalisien kasvun sekä kansainvälistymisen eri muotojen lisääntyvän ymmärryksen vuoksi. Teolliseen toimintaan kytkeytyvien palvelujen kansainvälistyminen on noussut yhä keskeisempään asemaan. Teollisuusyritysten tuotantoprosessien ja tuotteiden monimutkaistuminen vaativat erityisasiantuntemusta, joihin KIBS-palveluja tarjoavat yritykset voivat vastata. (Toivonen, Patala, Lith, Tuominen & Smedlund 2009, 1-3.)

Asiakkaat ovat yhä useammin kiinnostuneita kokonaisratkaisusta sen sijaan, että hankkisivat yhden palvelun sieltä ja toisen täältä. Yhden toimijan on vaikea tuottaa kaikkia tarvittavia palveluja ja näin ollen kokonaisratkaisujen tuottaminen edellyttää yhteistyötä myös palveluyritysten kesken. Yritykset ovat yhä riippuvaisempia toisistaan eli liiketoiminta verkottuu.

Erilaisten verkkojen avulla yritykset voivat hakea hyvinkin erilaisia hyötyjä, kuten kustannustehokkuutta, uuden teknologian kehittämistä, kilpailuvoimaa tai kokonaan uutta liiketoimintaa. Palveluyritykset hyötyvät verkostoistumisesta muun muassa laajentaen omaa asiantuntemustaan, löytäen uusia asiakkaita ja saaden tietoa hyvistä käytännöistä. (Möller, Rajala & Svahn 2009, 3.)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus

Opinnäytetyön aiheena on tietointensiivisen non profit-organisaation kansainvälistyminen verkostoitumisen kautta. Tutkimus liittyy kansainvälisen liiketoiminnan tutkimusalueeseen painottuen pk-yrityksen kansainvälistymisen käynnistämiseen. Teoreettisesti kohdeilmiötä tarkastellaan pk-yritysten kansainvälistymistä koskevasta kirjallisuudesta käsin ja verkostonäkökulmasta. Kansainvälistymisosiossa tutkimuksen päälähteinä käytetään Vahvaselän, Äijön, Saarenkedon ja kirjallisuutta. Verkostotalouden osuudessa päälähteenä on Möllerin kirjallisuus.

Opinnäytetyönä toteutettavan kehittämishankkeen toimeksiantajana toimii Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry (LUVY ry). Aihe kumpuaa yhdistyksen tarpeesta kehittää toimintaansa sekä halusta laajentaa yhteistyötoimintaansa verkostoitumisen kautta kansainvälisille markkinoille.

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää LUVY ry:n kansainvälistymistä. Tavoitteena on selvittää LUVY ry:lle sopiva kansainvälistymismalli, kartoittaa tutkimus- ja kehitysyhteistyökumppanit Viron markkinoilta, luoda verkostonäkökulmaan perustuva kansainvälistymissuunnitelma, selvittää yhdistyksen mahdollisuudet hakea valmistelurahoitusta kansainvälisten toimintojen aloittamiseksi sekä laatia tarvittava materiaali potentiaalisten verkostokumppaneiden yhteydenottoa varten ja lopuksi käynnistää kansainvälinen liiketoiminta.

Opinnäytetyö rajataan maantieteellisesti Viron markkinoihin, sillä Finpron Energia ja Ympäristötoimin toimialakatsauksen mukaan Itä-Euroopan markkinoilla on kysyntää juuri LUVY ry:n tyyppiselle asiantuntisuudelle ja palveluille (Finpro 2010). Tämän lisäksi Kansainvälisen liiketoiminnan käynnistämisen ja kehittämisen -opintojaksolla on tehty esitutkinta LUVY ry:n potentiaalisista kohdemarkkinoista käyttäen hyväksi PESTEL- ja SWOT-analyysia, jonka tulokset sekä toimeksiantajan kiinnostus Viron markkinoihin puolsivat Viron valintaa tämän tutkimuksen kohdemaaksi. Tutkimusyhteistyökumppanit rajataan käsittämään ympäristöalan yhdistykset ja koulutusta tarjoavat yliopistot.

Tavoitteen saavuttamiseksi suunnitellaan ja tehdään seuraavat toimenpiteet yhdessä LUVY ry:n henkilökunnan kanssa hyvän tutkimustuloksen aikaansaamiseksi:

- kartoittaa LUVY ry:n sisäiset valmiudet ja edellytykset kansainvälistymiseen (yritys-analyysi)
- selvittää markkinakohtaiset edellytykset
- määrittää LUVY ry:n kansainvälistymisen tavoitteet
- kartoittaa ja analysoida Viron ympäristöalan yhdistykset ja yliopistot
- selvittää LUVY ry:lle soveltuvan valmistelurahoituksen tarjonta
- hakea valmistelurahoitusta
- valita LUVY ry:lle sopivat yhteistyökumppani(t)
- valmistella yhteydenottoon tarvittavat oheismateriaalit
- selvittää valittujen yhteistyökumppaneiden halukkuus yhteistyöhön
- organisoida tutustumismatka valituille yhteistyökumppaneille
- järjestää workshop-päivä uusille yhteistyökumppaneille
- tekee sopimuksen yhteistyöstä
- aloittaa yhteistyön
- analysoida LUVY ry:n palautteet ja hyödyt.

Tämän kehittämishankkeen konkreettisena lopputuloksena saadaan aikaan toimeksiantajalle räätälöity kansainvälistymissuunnitelma, joka pannaan käytäntöön käynnistämällä toimeksiantajan kansainväliset toiminnot verkostoitumalla valikoitujen Virossa toimivien alan yhdistysten ja yliopistojen kanssa.

1.3 Aikaisemmat hankkeet ja tutkimukset aihealueesta

Kansainvälistymistä ja liiketoimintaverkostoja on tutkittu kansainvälisesti melko paljon eri näkökulmista. Sen sijaan non profit-organisaatioiden kansainvälistymistä verkostoitumisen kautta ei ole tutkittu juuri lainkaan.

Turku Science Park Oy teetti vuonna 2008 ”Kansainvälistymisen mallinnus tietointensiiviset palveluyritykset bio- ja lääkealalla” -hankkeen, jonka tarkoituksena oli luoda monistettavissa oleva kansainvälistymiskonsepti asiantuntijapalveluyrityksille ja kuvata ne toimenpiteet, joilla asiantuntijapalvelusektorin yritykset voivat kansainvälistyä ja menestyä. Hankkeessa onnistuttiin kuvaamaan eri toimialoilla toimiville palvelualanyrityksille usean yrityksen yhteistointintaan kansainvälistymisessä pohjautuvat kansainvälistymismallit. Hankkeessa saatujen kokemusten perusteella voitiin todeta yritysten välisellä yhteistyöllä olevan suuri merkitys niiden kansainvälistymisprosessiin. Tekes on ollut hankkeessa vahvasti mukana. (Healtbio 2010.)

Tekes on myös tehnyt selvityksen liike-elämän asiantuntijapalveluiden kansainvälistymisestä ja sen merkityksestä yritysten kasvulle osana Serve-Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille-ohjelmaa, joka on käynnistynyt vuonna 2006 ja tulee jatkumaan vuoden 2013 loppuun saakka.

Ohjelman kohdetoimialoja ovat liike-elämän asiantuntijapalvelut (KIBS), teollisuuden palveluliiketoiminta sekä kauppa. Lopputuotoksena selvityksestä syntyi käytännönläheinen tietopaketti kansainvälisen kasvun taustatekijöistä, palveluyritysten kansainvälistymisen muodoista ja tavoista, joka julkaistiin marraskuussa 2009. (Toivonen ym. 2009, 1.)

Tutkija Helena Chiu, Taiwanin tieteen ja teknologian yliopistolla on tehnyt vuonna 2009 tutkimuksen: ”Miten verkostokompetenssi ja sijainti verkostossa vaikuttavat toimijoiden innovaatiotoimintaan?”. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa ne seikat, jotka auttavat innovaatioklustereissa toimivien jäsenten suorituskyvyn nostamiseen. Tutkimuksen mukaan yksikään tutkimuksen piirissä olleista klusteriyrityksistä ei ollut kyennyt saavuttamaan tavoiteltua innovaatio-tasoa. Tutkimuksen tulos kuitenkin osoitti selvästi, että yritysten verkostokompetenssilla sekä keskeisellä sijainnilla verkostossa on ollut positiivinen vaikutus niiden innovaatiotoimintaan. Pärjätäkseen klustereissa yritysten tulee panostaa verkostokompetenssinsa vahvistamiseen sekä pyrkiä verkostossa keskeisempään asemaan. (Chiu 2009, 46.)

Vaasan yliopiston tutkija Jarkko Sihvolan (2008) pro gradu-tutkielman nimikkeenä oli ”Verkostot pk-yrityksen kansainvälistymisessä”. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää verkostojen soveltuvuutta internetrekrytointiportaalina toimivan pk-yrityksen kansainvälistymiseen. Tutkimuksessa selvitettiin millaisia kansainvälistymisstrategioita pk-yrityksille on olemassa ja mitkä tekijät vaikuttavat kansainvälistymisstrategioiden valintaan. Tämän lisäksi tutkimuksessa selvitettiin liiketoimintaverkostojen soveltuvuutta pk-yrityksen kansainvälistymiseen. Tutkimuksen perusteella globaali internetrekrytointiportaaliallianssi/verkosto havaittiin ominaisuuksiltaan soveltuvan hyvin kohdeyritysten kansainvälistymismalliksi. Lisäksi verkostolla nähtiin olevan kokonaisvaltaiset positiiviset vaikutukset kohdeyritysten liiketoimintaan sekä sen menestykseen ja kehitykseen. (Sihvola 2008, 8.)

1.4 Tutkimusnäkökulmat ja -menetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan toimintakeskeisenä työelämälähtöisenä kehittämishankkeena soveltaen Laurean Learning by Developing -menetelmää, joka perustuu toimintatutkimuksen periaatteisiin. Tutkimusongelmaa lähestytään kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehden teemahaastatteluja LUVY ry:n toiminnanjohtajalle Jaana Lehtoselle sekä toteuttamalla puolistrukturoitu määrämuotoinen lomakekysely yhdistyksen henkilökunnalle. Potentiaalisille tutkimusyhteistyökumppaneille tehdään kyselytutkimus sähköpostikyselynä.

Learning by Developing (LbD) eli kehittämispohjainen oppiminen on uutta luova toimintamalli, joka perustuu autenttisuuteen, kokemuksellisuuteen, tutkimuksellisuuteen ja kumppanuuteen. Kehittämispohjaisen oppimisen lähtökohtana on aidosti työelämään kuuluva, käytäntöä uudistava kehittämishanke, jonka eteenpäin vieminen edellyttää opettajien, opiskelijoiden ja

työelämäosaajien yhteistyötä ja jossa parhaimmillaan tuotetaan uutta osaamistietoa. (Laurean Pedagoginen strategia 2007, 5.) Kuvio 1 kiteyttää Learning by Developing toimintamallin.

Osaamisen kehittäminen LbD-toimintamallissa

(mukaillen Raij 2007)



Kuvio 1: Osaamisen kehittämisen prosessi LbD-toimintamallissa (mukaillen Raij 2007) (Laurean Pedagoginen strategia 2007, 7)

Tutkimus ja kehittämishankkeeseen osallistuvat opettaja, oppilas sekä työelämän asiantuntijaedustaja. Roolit ovat tasavertaiset ja jokaisen aktiivinen osallistuminen ja kiinnostus ovat perusta onnistuneelle tutkimus ja kehitys-hankkeelle. Työelämän edustaja ei toimi hankkeessa vain vastaanottavana osapuolena vaan myös hänen tulee tuoda oma vahva työelämäosaamisessa oleva tieto mukanaan. LbD-mallissa kukin toimijataho nähdään oppijina, jotka työskentelevät tiiviissä vuorovaikutuksessa, hyödyntäen omaa ja toisensa osaamista (Kallioinen 2007, 27).

Outi Kallioinen (2008, 7) toteaa, että LbD-toimintamallissa opiskelijat pääsevät jo opintojensa alkuvaiheessa osaksi innovaatiojärjestelmää erilaisten kehittämishankkeiden kautta. Aitojen työelämän kehittämishaasteiden ja ongelmatilanteiden pohjalta käynnistetään osaamisen kehittämiseen tähtääviä yhteistyöprosesseja. Kehittämishankkeen ympärille rakentuvassa oppimisympäristössä mahdollistuu yksilön oma oppiminen sekä yhdessä oppiminen, jossa tutkien

ja kehittäen etsitään systemaattisesti ratkaisuja ja vastauksia sekä luodaan uutta tietoa. (Kallioinen 2008, 7.)

1.5 Peruskäsitteet

Tämän opinnäytetyön peruskäsitteet ovat pk-yritys, kansainvälistyminen, verkosto, verkostokompetenssi, non profit-organisaatio ja tietointensiivinen organisaatio.

Pk-yritys

Pk-yritys on EU:n komission määrityksen mukaan yritys, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja jonka vuotuinen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. EU:n pk-yritys määritelmän mukaan sääntöjä sovelletaan sellaisiin yksiköihin, jotka harjoittavat taloudellista toimintaa niiden oikeudellisesta muodosta riippumatta. (Euroopan unioni 2006.)

Kansainvälistyminen

Kansainvälistymisestä on esitetty erilaisia teorioita, mutta niille kaikille on yhteistä se, että kansainvälistyminen nähdään prosessina. Prosessinäkökulmassa kansainvälistymisen oletetaan kehittyvän vaihe vaiheelta yksinkertaisista ja kehittymättömistä operaatioista kohti monimutkaisia, kehittyneitä operaatioita. Tyypillisesti kansainvälistymisen ensimmäisessä vaiheessa aloitetaan vienti lähialueille, kuten Pohjoismaihin, Baltiaan ja Venäjälle, ja viimeinen vaihe on tuotannollinen suora investointi ja toiminta psyykkisesti kaukana olevilla markkina-alueilla. (Vahvaselkä 2009, 25.)

Kansainvälistymiskäsitteen määrittelyssä on korostunut toisaalta kansainvälistymisprosessin hitaasti ja vaiheittain kehittyvä luonne sekä tiedon ja kokemuksen lisääntymiseen perustuva sitoutumiskehitys ja toisaalta kansainvälistyminen verkostoitumalla ja nopea kansainvälistyminen born global-ilmiöineen (Vahvaselkä 2009, 17-18).

Verkosto

Verkosto (network) on yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä verkostokudos, joka on periaatteessa rajaton (Möller ym. 2009, 10).

Yksikään yritys ei kykene omavaraisesti tarjoamaan niitä taitoja, joita tarvitaan luodessa globaalien resurssien maailmaa. Näin ollen niiden täytyy verkostoitua oikeiden toimijoiden kanssa. Verkostoitumisella ei tarkoiteta toisen omistamista vaan toimintaa yhteistyössä ja täten kyvykkyyttä tarjota monimutkaisiakin ratkaisuja. (Prahalad & Krishnan 2008, 28.)

Kansainvälistyminen verkostoitumisen kautta

Kontaktit ja verkostot ovat välttämättömiä kansainvälistymisessä. Ne ovat oleellisia kaikissa kansainvälistymisen tavoissa ja niitä voi olla ennestään olemassa tai yritys voi aloittaa kansainvälistymisen niitä rakentamalla. Verkostoituminen vähentää kansainvälistymiseen liittyvää riskiä, kun se jaetaan asiakkaiden kanssa kansainvälistyvien tai muiden kohdemaan partnerisuhteiden kanssa. (Toivonen ym. 2009, 47-51.)

Verkostoituminen antaa sellaiselle yritykselle mahdollisuuden kansainvälistyä, jolla on vähäiset resurssit, tieto ja kokemus kansainvälisistä markkinoista. Verkostoitumisen avulla yritys voi lisätä niukkoja resurssejaan, kasvattaa sisäisiä voimavarojaan ja tietämystään, lisätä markkinaosaamista ja asiakkaisiin liittyvää liiketoimintasuhdeosaamista. Verkosto tarjoaa yritykselle resursseja, joilla yrityksen on mahdollista tarttua havaitsemaansa liiketoimintamahdollisuuteen ja yritysjohto voi asemoida yrityksensä paremmin kansainvälisillä markkinoilla. Lisäksi verkosto tarjoaa yritykselle markkinatietoa, tukea, uusia liikesuhteita ja niiden mukana taloudellista hyötyä. (Vahvaselkä 2009, 26.)

Verkostokompetenssi

Kiristyvässä globaalissa kilpailussa oppiminen voi olla yrityksen selviytymisen edellytys. Kilpailun kiristyessä on yrityksen ja sen verkoston kyettävä kehittymään kilpailijoita nopeammin. Verkoston oppimiskyky voi lopulta olla yrityksen ainoa pysyvämpi kilpailuedun lähde. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 169.)

Non profit -organisaatio

Non profit-organisaatioilla tarkoitetaan organisaatioita, joiden ensisijainen tavoite ei ole taloudellisen voiton saavuttaminen vaan edustamansa mission toteuttaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että non profit-organisaatioissa on tärkeää, minkä vuoksi ja mitä kohderyhmää varten toimintaa harjoitetaan. (Vuokko 2004, 9.)

Tietointensiivinen palveluorganisaatio

Tietointensiiviset yritykset toimivat siltoina innovaatioille ja niiden erityispiirteitä ovat korkea osaaminen ja läheiset suhteet asiakkaisiin. Tietointensiiviset yritykset vaikuttavat monien alojen tuottavuuden kasvuun ja innovaatioiden syntymiseen. Tietointensiivisiä palveluyrityksiä ovat niin liike-elämän palvelut kuin teknologian mahdollistamat uudet palvelut sekä tuoteteisiin että tuotantoon integroidut palvelut. Tyypillisesti KIBS-yrityksiltä ostetaan sellaista erityisosaamista, joka omasta yrityksestä puuttuu. (Kemppilä & Mettänen 2004, 3-41.)

1.6 Raportin rakenne

Tutkimus on jaettu kuuteen päälukuun. Ensimmäisessä luvussa tutkimuksen lukijalle on tuotu esille työn aiheen taustaa ja tarkoitusta sekä selvennetty tehtäviä ja työn tavoitteita. Luvussa on tuotu lisäksi esille työnrajaukset, peruskäsitteet ja toiminnallisen opinnäytetyön Laurean LbD-oppimismalli.

Toisessa luvussa on kuvattu opinnäytetyön toiminnallinen viitekehys. Luvussa on esitelty kohdeorganisaatio ja sen toimialan erityispiirteet.

Luvussa kolme on kuvattu tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luvussa käsitellään kansainvälistymistä, verkostoitumista ja sen eri toimintamuotoja, non profit-organisaation toimintaperiaatteita ja yhteistyöstä muiden kolmannen sektorin toimijoiden kesken.

Neljännessä luvussa on esitetty tutkimuksellisen kehittämishankkeen projektikuvaus, aikataulu ja riskit. Toimintatutkimuksen periaatteet on myös esitelty tässä luvussa yhdessä käytettyjen menetelmien ja työkalujen kanssa. Luvun lopussa on arvioitu hankkeen onnistumista sekä yleistä luotettavuutta, käyttökelpoisuutta ja vaikuttavuutta.

Luvussa viisi on esitetty kehittämishankkeen tuotokset ja johtopäätökset sekä esitelty tuloksista nousseet jatkotutkimus ja kehittämis ehdotukset.

Kuudes luku on päättäntöluku, jossa tutkimusta on tarkasteltu teoreettisesti. Luvussa on pohdittu myös tutkijan ammatillista kehittymistä. Luvun lopussa on esitetty jatkotutkimusaiheet, jotka hankkeen toteuttamisen aikana ovat tulleet esille.

2 Toiminnallinen viitekehys: Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry ja ympäristötoimialan erityispiirteitä

Tässä luvussa esitellään ensin kehittämishankkeen taustayritys. Lisäksi valotetaan ympäristötoimialan erityispiirteitä ja ympäristöalan KIBS-yritysten kehittämis- ja kansainvälistymishaasteita.

2.1 Kohdeorganisaation esittely

Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry on yhteistyö- ja asiantuntijajärjestö, jonka tehtävänä on edistää vesien- ja ympäristönsuojelua sekä ympäristöterveydenhuoltoa toimialueellaan Länsi-Uudellamaalla. Yhdistys on toiminut vuodesta 1975 lähtien tarjoten aatteellisen toiminnan ohessa jäsenistölleen ja muille asiakkaille jätevesien, vesistöjen ja rannikkovesien tutkimuksia, laboratoriopalveluita sekä erilaisia hankepalveluita. Yhdistys työllisti vuoden 2010

alussa 26 vakinaista ja kuusi määräaikaista työntekijää, joista kaksi oli osa-aikaisia. (LUVY Toimintasuunnitelma ja talousarvio vuodelle 2010, 1-5.)

LUVY ry on osa vesiensuojeluyhdistysten kattojärjestöä, Suomen Vesiensuojeluyhdistysten Liitto ry:tä joka on perustettu vuonna 1973. Suomen Vesiensuojeluyhdistysten Liitto toimii alueellisten vesiensuojeluyhdistysten yhteistyöelimenä ja valvoo valtakunnallisesti jäsenyhdistysten etuja ja edistää vesiensuojelua kansallisella tasolla. LUVY ry voi kattojärjestönsä kautta edistää vesien- ja ympäristönsuojeluhankkeitaan. LUVY ry:n toiminnanjohtaja edustaa liittoa ympäristöministeriön hajajätevesityöryhmässä ja yhdistys edustaa muutoinkin liittoa haja-asutuksen jätevesiasioissa. (LUVY Toimintasuunnitelma ja talousarvio vuodelle 2010, 8-18.)



Kuva 1: LUVY ry:n toiminta-alue (LUVY ry 2010)

Yhdistyksen asiakkaat koostuvat yhdistyksen jäsenistä, joita ovat toimialueen kaikki kaupungit ja kunnat sekä osa teollisuuslaitoksista, vesilaitoksista, yksityisistä yrityksistä sekä yhteisöistä. Asiakkaisiin lukeutuvat myös yksityishenkilöt sekä yritysten ja yhteisöjen edustajat, jotka eivät ole yhdistyksen jäseniä.

LUVY ry:n toiminta on jaettu kolmeen osastoon: laboratorio-, tutkimus- ja ympäristöpalveluihin. Yhdistyksellä on sekä vesi- että elintarvikelaboratoriot. Laboratorio palvelut tarjoavat analysointia näytteistä tarpeen mukaan sekä fysikaalis-kemiallisin, että mikrobiologisin analyysimenetelmin. Vesilaboratorion palveluihin kuuluvat vesistö-, pohjavesi- ja talousnäyttei-

den analyysit. Elintarvikelaboratorion palveluihin lukeutuvat muun muassa elintarvike-, huumanisalmonella- ja sisäilmanäytteiden analyysijä. Yhdistyksen laboratorio on FINAS- akkreditointipalvelun akkreditoima testauslaboratorio T147 (akkreditointivaatimus SFS-EN ISO/IEC 17025:2005). (LUVY ry 2010.)

Yhdistys pyrkii kehittämään toimintaansa aktiivisesti ja tarjoaa myös erilaisia ympäristönsuojelun ja ympäristöterveydenhuollon palveluita. Yhdistys on viime vuosien aikana kehittänyt ympäristöterveysvirnanomaistyötä tukevan tarkastuspalvelun ja FINAS myönsikin yhdistykselle ensimmäisenä Euroopassa oikeuden tehdä elintarvikelain mukaisia viranomaistarkastuksia kuntien viranomaisten tilauksesta. Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry:n tarkastustoimi on FINAS -akkreditointipalvelun akkreditoima tarkastuslaitos (I030, akkreditointivaatimus SFS-EN ISO/IEC 17020:2004). (LUVY ry 2010.)

Yhdistyksen tutkimustoiminnan keskeisimmät sektorit ovat pinta- ja pohjavesien sekä rannikkovesien tutkimukset, kalasto- ja kasvillisuusseurannat sekä jätevesitutkimukset. Tutkimustoiminta käsittää vesistöjen yhteistarkkailut, pienemmät vesistötarkkailut, puhdistamotarkkailut, kalastotutkimukset, vesistökunnostukset sekä koulutus ja kehitystyö (LUVY Toimintasuunnitelma ja talousarvio vuodelle 2010, 9-12.)

Ympäristöpalveluilla yhdistys tarjoaa ja kehittää kunta-asiakkailleen erilaisia asiantuntija-, koulutus ja konsultointipalveluita. Yhdistys tarjoaa asiakasyrityksille heidän toiminnan riskien arviointipalvelua ympäristönsuojelun näkökulmasta muun muassa ympäristölupien ja lupaeh-tojen hallintaan liittyviä palveluita. Ympäristönsuojelun taholla yhdistys on mukana erilaisissa hankkeissa ja projekteissa koordinaattorin ja asiantuntijan roolissa kuten Järvikeskus Porla-, Hiidenvesi- ja Hajajätevesihankkeissa. (LUVY Toimintasuunnitelma ja talousarvio vuodelle 2010, 12-13.)

2.2 Ympäristöalan erityispiirteitä ja haasteita kansainvälistymiseen

Ympäristöala on Suomessa merkittävä toimiala. Tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan Suomen ympäristöteknologian liikevaihto oli vuonna 2003 noin 2,1 mrd. euroa. Alan liikevaihto on kasvanut kotimaassa noin 16% vuosivauhdilla 1990-luvun lopulta lähtien. Otettaessa huomioon suomalaisten yritysten toiminta ulkomailla nousee suomalaisen ympäristöteknologian liikevaihto noin 3,4 mrd. euroon, joista noin puolet syntyy erilaisista asiantuntijapalveluista. Alan yritysten kansainvälisen liiketoiminnan kasvu on ollut noin seitsemän prosenttia kuluneen viiden vuoden aikana. (Ympäristö 2010.)

Suomen ympäristöalan erityispiirteenä on sen pirstaleisuus. Ympäristöala on Suomessa pk-yritysvaltainen ja monet yritykset ovat nuoria tarkoittaen alle 10 vuotta toimineita yrityksiä.

Alalla on vain muutamia suuria yrityksiä, jotka voidaan katsoa kärkiyrityksiksi ja vientimarkkinoiden hallitsijoiksi. Kilpailu on niin kotimaassa kuin kansainvälisillä markkinoilla kovaa. Tästä huolimatta kotimaan markkinat ovat monelle yritykselle liian pienet. Yritysten on haettava kasvua ja liiketoiminnan laajentamista viennistä ja kansainvälisistä toiminnoista. Alan kehitystä ja yritysten yhteistyönluontia on vaikeuttanut se, että yritykset kilpailevat keskenään ja vienti perustuu yritysten itsenäiseen toimintaan. Suurten yritysten kansainvälistymisen vauhdittajana on ollut yhteistyö kansainvälisten yritysten kanssa. Alalla verkostoituminen ei ole ollut suunnitelmallista yhteistoiminnan rakentamista vaan satunnaista yhteistyötä ja mahdollisesti partnerisuhteiden luontia. (Hyötyläinen, Ryynänen & Mikkola 2004, 14.)

Suomen ympäristöalan yritysten verkostoitumisen esteenä nähdään kolme erityistä asiaa. Ensimmäinen on toimialan hajanaisuus, sillä ala jakautuu moneen eri ala-alueeseen omine tuotteineen ja palveluineen sekä markkinoineen. Toinen asia on yrityskentän pirstaleisuus, johtuen alalla toimivien pienten yritysten suuresta määrästä suhteessa kansainvälisesti toimiviin veturiyrityksiin. Kolmas asia on kansainvälisten toimintojen projektiluontoisuus, jossa toimijat valitaan kilpailuttamisen kautta. Tämä on osaltaan vaikuttanut ympäristöalan yritysten yhteistyön tasoon ja sitä kautta myös yritysten mahdollisuuksiin päästä mukaan kansainväliseen toimintaan. (Hyötyläinen ym. 2004, 22-23.)

Ympäristöalan yritykset toimivat erilaisten lainsäädäntöjen alaisuudessa, jotka muuttuvat jatkuvasti. Myös alan teknologia kehittyy nopeasti ja edellyttää yrityksiltä investointeja alla pysymiseksi. Ympäristöalalla asiakkaiden vaikutusvalta on suuri, sillä erityisesti yritysasiakkaiden päätöksenteko saattaa olla yhden henkilön varassa, jolloin hyvät suhteet ovat erittäin tärkeitä. Kuntien hankintalaki velvoittaa kunnat kilpailuttamaan palveluntarjoajansa ja on omalta osaltaan vaikuttanut asiantuntijayritysten toimintaan palvelun hinnan edustaessa tarkeinta roolia palveluntarjoajan valinnassa. Teollisuusyritykset ulkoistavat toimintojaan enenemissä määrin, jolloin he hakevat kokonaisratkaisupalveluntarjoajia. Ympäristöalan pienet yritykset voisivat vastata tähän haasteeseen verkostoitumalla kilpailijoidensa kanssa.

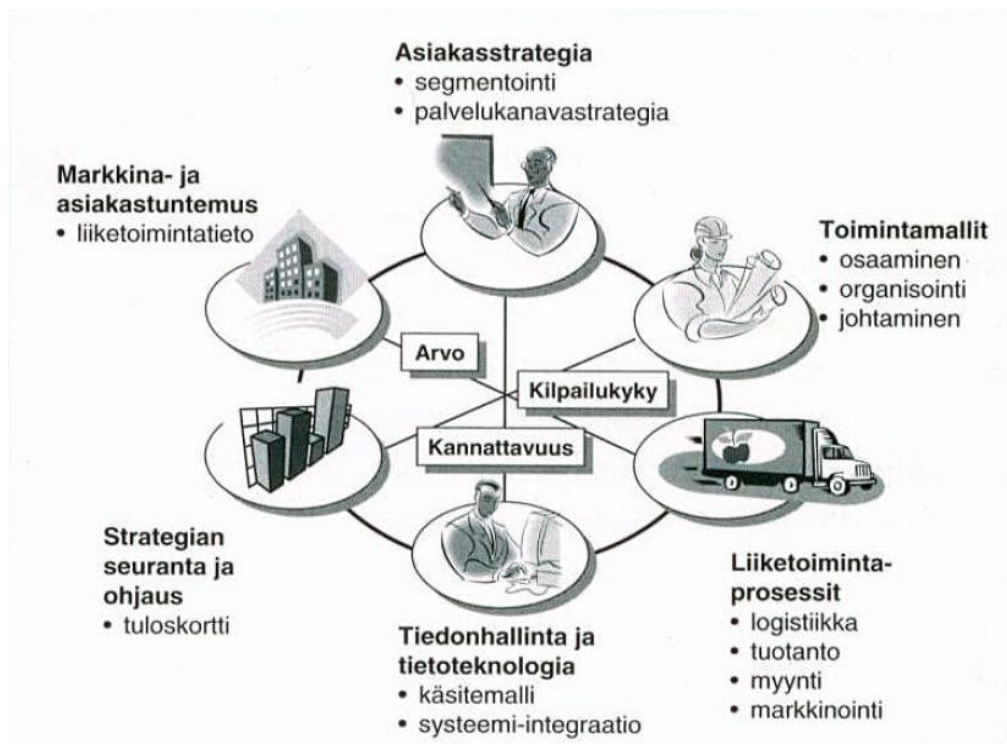
3 Teoreettinen viitekehys: kansainvälistyminen verkostoitumisen kautta

Tässä luvussa rakennetaan opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Teoreettisessa viitekehyksessä pyritään löytämään teoreettinen selitys kohdeilmiön keskeisille käsitteille ja selvittämään niiden keskinäisiä suhteita.

3.1 Asiakaslähtöisyys ja asiakaslähtöinen toimintamalli

Asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla pyritään suuntaamaan organisaation voimavarat oikealla tavalla, oikeisiin asiakkaisiin. Liiketoimintamalli edellyttää yrityksen strategioiden uudelleen jäsentämistä sekä markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä tuntemista ja tämän lisäksi

myös yrityksen strategioiden jäsentämistä sellaisiksi kokonaisuudeksi, joka on yrityksen tavoitteiden mukainen. Liiketoimintamalli on pitkäjänteistä kehittämistä, johtamista ja voimavarojen kohdistamista oikeisiin asioihin. (Alamutka & Talvela 2004, 21-22.)



Kuvio 2: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet (Alamutka & Talvela 2004, 22)

Kuviossa 2 esitetään asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämisen ja käyttöönottamisen lähtökohdat.

Markkina- ja asiakastuntemus

Yrityksellä tulee olla monipuolinen markkina- ja asiakastuntemus sekä kykyä hyödyntää saatua tietoa näin yrityksen resurssit voidaan kohdentaa oikeisiin asioihin. Asiakastuntemuksella lisätään kilpailukykyä ensisijaisesti strategisen tehokkuuden kautta. Yrityksen tulee analysoida tilannettaan niin ulkoisesta kuin sisäisestä näkökulmasta ymmärtääkseen kokonaistilanteensa. Ulkoiset tekijät sisältävät asiakkaiden tarpeiden ja arvostuksien selvittämistä; arvoketjumalli, elinkaari ajattelu sekä yrityksen liiketoimintaprosessit. Sisäisillä tekijöillä pyritään sijoittamaan asiakkaat oikeisiin asiakasstrategialuokkiin niiden strategisen merkityksen mukaan. (Alamutka & Talvela 2004, 24-51.)

Toimintaympäristön muutosvoima vaikuttaa oleellisesti yrityksen liiketoimintaan. Yrityksen tulee selvittää asiakkaiden ja asiakassegmenttien tarpeet ja odotukset ja analysoida näiden

kannattavuus yritykselle. Yrityksen itsensä on myös valmistauduttava toimintaympäristön mahdollisiin muutoksiin ja tunnistaa resurssitarpeet. (Alamutka & Talvela 2004, 211-212.)

Asiakasstrategia

Ala-mutkan ja Talvelan (2004) mukaan asiakasstrategian tärkein ilmentymä on asiakassegmentointi. Asiakassegmenttien mukaan määritellään ja sovitaan kullekin asiakassegmentille toimintamallit jonka mukaan asiakkuutta hoidetaan. Näin ollen myös jokaisella asiakassegmentillä on omat kasvu- ja kannattavuustavoitteet. Tämän mukaan asiakassegmenteille tehdään palvelukanavastrategia jonka mukaan segmentit pyritään ohjaamaan liiketoiminnan ja kannattavuuden kannalta parhaaseen kanavaan tarjoten asiakkaille lisäarvoa. Suuremmille asiakkaille nimetään oma yhteyshenkilö, jolloin palvelu on henkilökohtaisempaa. Pienemmät asiakkuudet pyritään hoitamaan itsepalvelukanavien tai asiakaspalvelukeskusten kautta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23- 76.)

Toimintamallit

Toimintamalleilla tarkoitetaan asiakassegmenttikohtaisia toimintatapoja, joilla kuvataan miten organisaatio toimii kunkin asiakassegmentin kohdalla. Toimintamallien suunnittelussa otetaan huomioon miten asiakassuhteet vastuutetaan, millaista tietotaitoa tarvitaan ja mitkä ovat tavoitteet ja miten seuranta on tarkoitus toteuttaa kunkin asiakassegmentin kohdalla. Suunnittelussa on myös tärkeää määritellä ne menestystekijät joilla kutakin asiakassegmenttiä voidaan palvella. Asiakassegmentteittäin tehtyjä toimintamalleja käytetään yrityksen toiminnan suunnittelussa, kuten myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun ja tuotekehityksen edistämisessä. Toimintamallin tarkoitus on asiakaspotentiaalin tunnistaminen ja kartoittaminen, jolloin yritys pystyy suuntaamaan toimenpiteensä asiakasryhmiin joissa potentiaali on suuri. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-91.)

Toimintamalleja tulisi myös seurata ja mitata, jotta niitä pystytään tarpeen mukaan kehittämään. Toimintamallien toimivuutta tulee jatkuvasti mitata ja oikeilla mittareilla. Myös kannustinjärjestelmän tulee olla oikeudenmukainen ja toimiva. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 87-88, 213.)

Liiketoimintaprosessit

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin on tarkastella arvoketjuja ja sen eri vaiheita omina kokonaisuuksina, kuten; logistiikka, tuotanto, myynti sekä markkinointi (Ala-mutka & Talvela 2004, 23).

Liiketoimintaprosessi on tapahtumaketju, jonka avulla tunnistetaan asiakkaan käyttäytymistavat, tarpeet ja tavoitteet (Ala-Mutka & Talvela 2004, 62).

Hyvällä ja tarkalla suunnittelulla onnistutaan prosessin toimivuus käytännössä kuten erilaisissa palvelutilanteissa ja tavara- ja rahavirtojen hoitamisessa. Suunnittelussa on otettava huomioon eri asiakassegmenttien vaatimukset esimerkiksi tilaus - toimitusprosessissa ja markkinointiprosessissa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 213-214.)

Liiketoimintaprosessien tehokkuuteen vaikuttavat valitut palvelukanavat asiakaspalvelussa sekä toimiala, joka vaikuttaa yrityksen liiketoimintaprosesseihin.

Tiedonhallinta ja tietoteknologia

Asiakaslähtöinen liiketoiminta edellyttää kehittyneen tietoteknologian ja tiedonhallinnan hyödyntämistä. Tiedonhallinta on tiedon monipuolista käsittelyä kuten tiedon keräämistä, jalostamista ja jäsentämistä. Asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen päivittäisessä asiakaspalvelutilanteissa nopeuttaa ja yksinkertaistaa yrityksen asiakaspalveluprosesseja. Tietojärjestelmällä pystytään myös parantamaan organisaation ohjausta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.)

Tiedonhallinnan yleisiä tavoitteita ovat:

1. Tulevaisuuden ennakointi ja reagointi, sekä tietoon perustuva päätöksenteko
2. Asiakkaan muuttuviin tarpeisiin ja kilpailijoiden toimenpiteisiin vastaaminen tiedonhallinnan avulla
3. Hyödynnetään jalostettua tietoa päätöksenteossa.
4. Henkilöstön tietotaito ja osaaminen kaikkien käyttöön
5. Henkilöstön hiljaisentiedon muuttaminen voimavaraksi
6. Ohjaa ja tukee liiketoimintaa.

(Ala-Mutka & Talvela 2004, 96-98.)

Tiedonhallinnan tavoitteena on kerätä kaikki asiakas ja liiketoimintatieto yhteen ja jakaa se yrityksen sisällä oikeassa muodossa oikeille ihmisille (Ala-Mutka & Talvela 2004, 101.)

Nykyaikainen teknologia auttaa tiedon keräämisessä ja useilla suurilla yrityksillä onkin käytössä paljon erilaisia tiedonkeruujärjestelmiä kuten kanta-asiakaskortit, joilla saadaan jo melko paljon tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. Pääasia on, että yrityksen tiedonkeruujärjestelmä on toimiva, luotettava ja sillä seurataan oikeita asioita. Tiedonkeruujärjestelmän pohjalta voidaan tehdä tarvittavia muutoksia kohti parempaa asiakastyytyväisyyttä.

Strategian seuranta ja ohjaus

Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa mitataan asiakasstrategiassa määriteltyjä asioita. Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa on mietittävä tarkoin mittari, jolla mitataan strategian onnistuminen käytännössä. Mittarin tulisi ottaa huomioon asiakkaan mielipiteet, odotukset ja tarpeet. Mittarin suunnittelun lähtökohtana ovat erilaiset asiakasryhmät. Strategiaa muutettaessa myös mittarit tulee mukauttaa. Strategian mittaamisessa tulee ottaa myös huomioon, että mitataan oikeita asioita. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 110-112.)

Strategian seuranta ja ohjaus vaativat, että strategiasta johdetut tavoitteet on määritelty asiakassegmenteittäin sekä tarvittaessa henkilöittäin. Palkitsemisjärjestelmän tulee sisältää toiminnallisia mittareita sekä sen tulee kannustaa pitkäjänteiseen toimintaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 214-215.)

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyötyjä ovat strateginen tehokkuus (tee oikeita asioita), operatiivinen tehokkuus ja sisäinen toiminnan laatu (tee oikeita asioita hyvin), operatiivinen tehokkuus ja määrällinen suorituskky (tee asiat kustannustehokkaasti) sekä markkina- ja asiakastuntemus (ymmärrä, mitkä ovat oikeita asioita). (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26.)

Asiakaslähtöisyyden esteitä voivat olla vanhoista tavoista poisoppiminen, uusien toimintatapojen omaksuminen, muutoksen hitaus ja muutosvastarinta (Ala-Mutka & Talvela 2004, 186-188).

3.2 Kansainvälistyminen

Kansainvälistymisestä on esitetty erilaisia teorioita, mutta niille kaikille on yhteistä se, että kansainvälistyminen nähdään prosessina.

Welchin ja Luostarisen (1988) mukaan ”Kansainvälistyminen on prosessi, joka tarkoittaa lisääntyvää mukanaoloa kansainvälisissä operaatioissa”. Johansonin ja Mattsonin (1988) verkostonäkökulman mukaan ”Kansainvälistyminen on prosessi, jossa kehitetään liikesuhteita toisiin maihin joko laajentamalla uusiin verkostoihin, tunkeutumalla syvemmälle verkostoihin tai integroimalla verkostoja toisiinsa.” Ahokankaan (1998) resurssinäkökulman mukaan ”Kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritykset liikuttelevat, kokoavat ja kehittävät resursseja kansainvälistä toimintaansa varten”. (Vahvaselkä 2010, 4.)

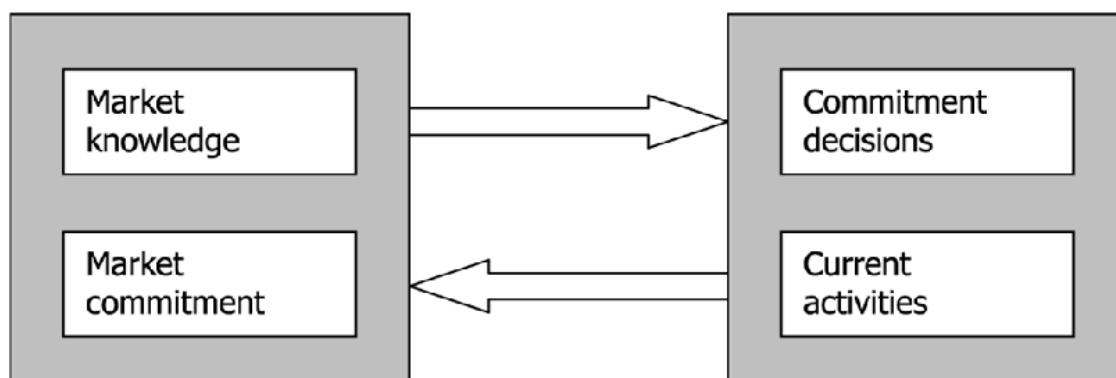
Vahvaselkä (2009, 17) toteaa kansainvälistymisen olevan osa yrityksen kasvustrategiaa. Luostarinen ja Hellmann (1993) tarkastelevat kansainvälistymiskäsitettä laajemmin, jolloin se kattaa Suomeen sisäänpäin (inward) suuntautuvan kansainvälistymisen eli raaka-aineiden, osien ja tavaroiden tuonnin sekä Suomeen tulevat suorat investoinnit, Suomesta ulospäin (outward)

suuntautuvan kansainvälistymisen eli viennin ja ulkomaalaisen valmistuksen sekä yhteistoinnalliset (co-operation) operaatiomuodot aina strategiaan alliansseihin saakka. (Vahvaselkä 2009, 17.)

Kansainvälistymisellä voidaan viitata myös organisaation resurssien ja osaamisen sopeuttamiseen yrityksen haasteellisessa tehtävässä valita ja palvella tuottoisimpia asiakkuuksia ja asiakassegmenttejä optimaalisten kanavien kautta valituissa kohdemaissa (Saarenketo, Äijö, Kuivalainen, Lindqvist & Hanninen 2005, 15).

Käyttätymistieteisiin perustuvat kansainvälistymisen prosessi- eli vaihemallit ovat erityisesti pk-yritysten käyttämiä prosesseja. Oppimismalleista tunnetuimmassa ns. Uppsala-mallissa on perusajatuksena se, että yrityksen kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritys vähitellen lisää osallistumaa kansainvälisillä markkinoilla. Uppsala-mallin taustalla ovat yritysten käyttätymistutkimus (Cyert & March 1963; Aharoni 1966), yritysten kasvuteoria (Penrose 1959) sekä Carlsonin (1966) tutkimus epävarmuuden voittamisesta kokemuksen myötä (Vahvaselkä 2010, 6.)

Uppsala-mallia (kuvio 3) voidaan selittää kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäisessä näkökulmassa yritykset syventävät kansainvälistymistään vaiheittain, jolloin ensimmäisessä vaiheessa yrityksellä ei ole säännöllistä vientiä, seuraavassa vaiheessa vienti aloitetaan itsenäisten edustajien kautta, kolmannessa vaiheessa yritys perustaa ulkomaisen myyntiyrityksen ja viimeisessä vaiheessa yritys perustaa ulkomaisen tuotantoyksikön. Toisesta näkökulmasta tarkastellen yritykset siirtyvät ”henkisesti” vähitellen kaukaisimmille markkinoille aloittaen ensin lähimarkkinoilta, kuten Pohjoismaista, Baltiasta tai Venäjältä, jossa muun muassa kulttuuri, kieli ja poliittinen ympäristö ovat lähellä kotimarkkinoita. Tietojen ja taitojen karttuessa yritys suuntaa toimintaansa kauemmas. Uppsala U-mallia soveltuu hyvin yritysten kansainvälistymisen alkuvaiheisiin, mutta ei selitä niiden kansainvälistymispäätöstä. (Vahvaselkä 2009, 23-25; Vahvaselkä 2010, 6-7.)



Kuvio 3: Johanson & Vahlne (1977) Uppsala-malli (Vahvaselkä 2010, 7)

Luostarisen kansainvälistymismallit (muun muassa 1979, 1993) lukeutuvat samaan koulukuntaan Uppsala mallin kanssa, sillä myös niissä oppiminen on kansainvälistymisessä perusajatuksena. Yritys etenee kansainvälistymisprosessissaan taso kerrallaan kokemuksen karttuessa.

Luostarisen mallissa kansainvälistymiskehitys etenee seuraavien kehitysvaiheiden mukaan:

- aloitus-taso (Strating Stage)
- kehitys-taso (Development Stage)
- kasvutaso (Growth Stage)
- kypsä-taso (Mature Stage).

Luostarisen ja Hellmanin (1993) holistinen eli kokonaisvaltaisen kansainvälistymismallin kansainvälistymispolku sisältää neljä vaihetta: kotimarkkinavaihe (Domestic Stage), sisäänpäin suuntatuva kansainvälistymisvaihe (The Inward Stage), ulospäin suuntautuvavaihe (The Outward Stage) ja yritysten yhteistyöhön suuntautuva vaihe (The Cooperation Stage). (Vahvaselkä 2009, 25.)

Kansainvälistymisvaihemalleihin lukeutuvan prosessinäkökulman mukaan yrityksen kansainvälistymisen oletetaan kehittyvän vaihe vaiheelta (step by step) yksinkertaisista operaatiomuodoista aina kehittyneisiin operaatioihin asti. Alkuvaiheessa yritys aloittaa perinteisen tavarapalvelu viennin lähialueille. Tässä vaiheessa resurssit ja vientipäinokset ovat vähäiset ja myös kansainvälistymisaste eli viennin osuus liikevaihdosta on vielä vähäinen. Kehitysvaiheessa yritys panostaa enemmän kansainvälistymiseen ja saavuttaa menestystä, kansainvälistymisaste alkaa nousta. Operaatiomuotoina ovat vienti, sopimusoperaatiot ja ulkomailla olevat myyntiyritykset. Toiminta muuttuu markkinalähtöiseen suuntaan. Kriittisenä tekijänä ovat henkiset resurssit. Kasvuvaiheessa yrityksen kansainvälinen liiketoiminta kasvaa voimakkaasti ja saavuttaa voittoja. Maksuvalmius voi vielä aiheuttaa riskejä. Tässä vaiheessa yrityksellä on jo vankka kokemus ulkomailta ja omaa tuotannollista toimintaa useassa maassa. Kypsyys- ja vakiintumisvaiheessa vallataan hallitusti uusia alueita ja etabloidutaan useaan maahan. Tässä vaiheessa toiminta on jo usein kannattavaa. Kasvumahdollisuuksia haetaan yritysostojen ja

yhteistoiminnan kautta. Yrityksen tulee myös aloittaa saavutetun markkina-aseman puolustaminen. (Vahvaselkä 2009, 20-25.)

Verkostomalleissa kansainvälistyminen selitetään verkostosuhteiden kautta. Erityisesti pk-yrityksillä, joilla on vähäiset resurssit, tieto ja kokemus kansainvälisiltä markkinoilta on mahdollisuus kansainvälistyä verkostoitumisen kautta. Liikesuhteiden ja niiden tuoman taloudellisen hyödyn lisäksi yritys saa verkostostaan markkinatietoa ja tukea. Verkostot voidaan jakaa kansainvälistymisen kannalta niiden tarpeen ja hyödynnettävyyden mukaan seuraaviin luokkiin:

- business- eli vaihdantaverkostoihin
- kommunikaatioverkostoihin
- sosiaaliin verkostoihin. (Vahvaselkä 2009, 21-26.)

Vaihdantaverkoston muodostavat yritykset ja muut organisaatiot, jotka käyvät kauppaa keskenään erilaisilla hallinta- ja yhteistoimintarakenteilla, joita ovat ostotoiminta, alihankinta, lisensointi tai franchising (Vahvaselkä 2009, 26).

Saarenkedon ym. (2005, 5) toteavat eri malleissa olevan yhtäläisyyksiä vaikkakin niiden aikajännevälit ja eri polkujen vaatimat edellytykset eroavat toisistaan. Kansainvälistyminen nähdään oppimisprosessina. Osaaminen ja oppiminen menevät käsi kädessä myös nopean kansainvälistymisen malleissa. Yleisesti ottaen voidaan sanoa yrityksen tämän hetkisen tietämyksen vaikuttavan sen oppimisprosessiin. Yrityksillä, jotka tavoittelevat born global-kansainvälistymispolkua ei ole aikaa hankkia vaadittavia tietotaitoja kansainvälistymisensä ohessa vaan niiden tulee hankkia vaadittava tietämys etukäteen tai yrityksen ulkopuolelta.

3.3 Kansainvälistymismallit

Yritysten kansainvälistymisprosessit voidaan jakaa erilaisten mallien ja teorioiden mukaan, kuten taloustieteeseen pohjautuvien suorien sijoitusten kansainvälistymisteoriat, käyttäytymistieteisiin perustuvat kansainvälistymisen prosessi- eli vaihemallit, resurssi- ja verkostonäkökulmiin pohjautuvat mallit sekä kasvumallit. (Vahvaselkä 2009, 21.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään resurssi- ja verkostonäkökulmiin pohjautuviin malleihin eli uusiin kansainvälistymismalleihin.

Resurssipohjaisten mallien taustalla ovat sekä prosessimallit että verkostomallit, ja siksi resurssipohjaiset mallit muodostavat uusimman suuntauksen yritysten kansainvälistymistutkimuksessa. Resurssipohjaisten mallien tavoitteena on yrityksissä ja niiden verkostoissa olevien resurssien tarkastelulla selvittää, miksi yritykset ovat olemassa ja kuinka ne toimivat sekä kehittyvät. Näitä resursseja ovat muun muassa yrityksessä olevat erilaiseen osaamiseen, tietoon, teknologiaan tai varoihin liittyvät seikat. Yrityksen kilpailukykyyn ja kansainvälistymisen

ytimenä voidaan pitää pysyviä ja hankalasti kopioitavissa olevia tekijöitä, sillä yritykset ovat resurssiensa puolesta heterogeenisia ja heterogeenisyys on pitkäkestoista, resurssien vaikeasta liikuteltavuudesta johtuen yritysten välillä. (Perämäki 2005, 21.)

3.3.1 Verkostomalli

Verkostoituminen antaa sellaiselle yritykselle mahdollisuuden kansainvälistyä, jolla on vähäiset resurssit, tieto ja kokemus kansainvälisistä markkinoista. Verkostoitumisen avulla yritys voi lisätä niukkoja resurssejaan, kasvattaa sisäisiä voimavarojaan ja tietämystään, lisätä markkinaosaamista ja asiakkaisiin liittyvää liiketoimintasuhdeosaamista. Verkosto tarjoaa yritykselle resursseja, joilla yrityksen on mahdollista tarttua havaitsemaansa liiketoimintamahdollisuuteen ja yritysjohto voi asemoida yrityksensä paremmin kansainvälisillä markkinoilla. Lisäksi verkosto tarjoaa yritykselle markkinatietoa, tukea, uusia liikesuhteita ja niiden mukana taloudellista hyötyä. (Vahvaselkä 2009, 26.)

Verkostot voidaan jakaa bisnes- eli vaihdantaverkostoihin, kommunikaatioverkostoihin ja sosiaalisiin verkostoihin. Jako tapahtuu verkostojen tarpeen ja hyödynnettävyyden mukaan kansainvälistymisen kannalta. Vaihdantaverkosto muodostuu yrityksistä ja muista organisaatioista, jotka käyvät kauppaa keskenään erilaisilla hallinta- ja yhteistoimintarakenteilla. Kaupankäynti sisältää myös ostotoiminnan, alihankinnan, lisensoinnin ja franchising-toiminnan. Vaihdantaverkosto rakentuu kolmesta eri muuttujasta, jotka ovat toimijat, toiminnot ja resurssit. Toimijat ovat organisaatioita, yrityksiä tai yksilöitä, jotka ovat toimintojen toteuttajia ja resurssien kontrolloijia. Toimijat toteuttavat ja valvovat toimintoja, jotka perustuvat resurssien hallintaan ja kehittävät suhteita. Tavoitteena on lisätä valtaa ja parantaa asemaa resurssien, tiedon ja toiminnan kautta. Resurssit ovat välittömästi tai välillisesti käytettävissä olevia ja omia tai toisten omistamia. (Vahvaselkä 2009, 26.)

Kommunikaatioverkosto muodostuu yksilöistä ja organisaatioista. Verkosto on tärkeä markkinatiedonhankinnan ja päätöksenteon kannalta, mutta yrityksellä ei ole verkostoon kaupallisia vaihdantasuhteita. Sosiaaliset verkostot rakentuvat johdon ja yksittäisten työntekijöiden kontakteista. Verkosto rakentuu ajan mittaan henkilökohtaisella tasolla ja yksilöiden välillä sekä laajempaan kulttuuriverkostona. Verkoston rakentumiseen ja suhteiden luomiseen vaikuttavat arvot, asenteet ja käyttäytymismallit. (Vahvaselkä 2009, 26.)

Yrityksen kansainvälistyminen on aseman rakentamista ja kehittämistä ulkomaisessa verkostossa. Tämä asema voidaan saavuttaa solmimalla uusia suhteita kohdemaan verkostossa, koska markkinat muodostuvat yritysten välisten suhteiden verkostosta, jossa liiketoiminta tapahtuu. Asema voidaan saavuttaa myös kehittämällä verkostoa eli syventämällä toimintaa olemassa olevien verkostojen sisällä, kehittämällä suhteita ja niihin sitoutumista verkostoissa,

joissa yrityksellä on jo asema tai toimimalla muiden verkostojen kanssa ja yhdistämällä olemassa olevia verkostoja eri maissa. Kansainvälistyvän yrityksen johtaminen on yrityksen aseman ja riippuvuussuhteiden rakentamista, kehittämistä ja säilyttämistä verkostoissa. Yritys on silloin saavuttanut hyvän aseman verkostossa, kun sillä on mahdollisuus päästä tärkeiden tietojen lähteille ja resursseihin ja kun sitä on vaikea jättää vaihdantaverkoston ulkopuolelle. (Vahvaselkä 2009, 26-28.)

Yrityksen strategiaan toimia verkostossa vaikuttavat yrityksen tavoitteet osaamisen kehittämisessä, verkostoon sopeutumisvaikeuksien minimoinnissa sekä yrityksen mahdollisuus hyödyntää jo olemassa olevia verkostosuhteita ja asemaa. Yritykset panostavatkin paljon asemansa rakentamiseen ja valvontaan kansainvälisissä verkostoissa. (Vahvaselkä 2009, 27.)

Yrityksen kansainvälistyminen voidaan jakaa neljään eri kansainvälistymistilanteeseen:

1. Aikainen aloittaja on yritys, jolla on harvoja kansainvälisiä suhteita ja vähän tietoa markkinoista. Yritys käyttää kansainvälistymisstrategiaa, jossa aloitetaan tutuista lähimarkkinoista ja käytetään ulkomaista välittäjää.
2. Yksinäinen kansainvälinen-tilanteessa yrityksellä on kokemusta ja tietoa markkinoista. Sillä on myös kansainvälisiä suhteita ja resursseja. Yritys kohtaa ulkomailla paikallista kilpailua ja sillä on mahdollisuus parantaa asemiaan verkostossa.
3. Myöhäinen aloittaja kohtaa kansainvälistyessään valmiin verkoston, johon on vaikea päästä. Yrityksellä on vähemmän tietoa kuin kilpailijoillaan.
4. Kansainvälinen muiden joukossa - tilanteessa yritys ja sen toimintaympäristö ovat kansainvälistyneitä. Kansainvälistymistoimet olisivat marginaalisia muutoksia markkinoiden laajentumisessa. Kansainvälistymistä voidaan syventää ja nopeuttaa tytäryritysten perustamisella. Yritys ja sen kohdemarkkinat ovat samankaltaisia, mikä vähentää tiedon kehittämistarvetta. (Vahvaselkä 2009, 27-28.)

Yleensä kansainväliset yritykset ovat verkostoituneet jo kotimaassa ja vaihtaneet resursseja pitkäaikaisten yhteistyökumppaneidensa kanssa. Ulkoisten resurssien saaminen edellyttääkin pitkäaikaisten suhteiden hankkimista, mutta ne voivat olla myös esteenä. Kansainvälistymiseen verkostonäkökulmassa vaikuttaa siis nykyinen vaihdantaverkko ja siinä olevien osapuolten kansainvälistyminen sekä yrityksen johdon ja työntekijöiden kiinnostus ja sitoutuminen kansainvälistymiseen ja heidän sosiaalinen verkostonsa. Muita kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat käytettävissä olevat resurssit, pääsy resursseihin ja niiden saanti nykyisessä vaihdantaverkossa sekä pääsy uuteen vaihdantaverkostoon että kansainvälistymistapa eli valittu operaatiomuoto. (Vahvaselkä 2009, 28.)

3.3.2 Resurssipohjainen malli

Resurssipohjaisen kansainvälistymismallin mukaan jokaisella yrityksellä on joukko ainutlaatuisia resursseja ja osaamista, jotka ovat pohjana strategialle ja tarjoavat sitä kautta mahdollisuuden yrityksen tuleville tuotoille. Yrityksen sisäiset tekijät eli resurssit siis ohjaavat päätöksentekoa ja menestystä enemmän kuin ympäristötekijät. Resurssit jaetaan fyysisiin, henkisiin, taloudellisiin ja teknologisiin resursseihin sekä henkilöstöresursseihin, tietopääomaan ja maineeseen. Resurssipohjaisen kansainvälistymismallin mukaan kansainvälistyminen on menestyksekkäintä, kun yrityksellä on käytössä riittävä määrä resursseja ja organisaatio on kyvykäs ja halukas kehittämään osaamistaan. (Vahvaselkä 2009, 28-29.)

Resurssinäkökulmassa kilpailuetua luovina tekijöinä pidetään organisaation oppimiskykyyn ja tietoon perustuvia resursseja. Kilpailuedun edistäjinä kansainvälistymisessä pidetään myös yrityksen kestäviä ja ainutlaatuisia ominaisuuksia, joita on hankalaa, kallista ja hidasta kopioida. Resurssipohjaisen näkökulman avulla tarkastellaan yrityksen käytössä tai verkostossa olevia resursseja ja pyritään selittämään, miksi yritykset ovat olemassa ja kuinka ne kehittyvät ja toimivat. (Vahvaselkä 2009, 29.)

Yritysten kehittäessä omaa kansainvälistä osaamistaan niiden tulee päättää korostavatko ne koko toimintaverkostoa vai omaa sisäistä osaamistaan. Vaihtoehtoina yrityksillä on neljä erilaista tapaa kehittää kansainvälistä osaamistaan. Ensimmäinen vaihtoehto on yrityksen sisäisen osaamisen kehittäminen omiin tarpeisiin, toinen vaihtoehto on ulkopuolisten resurssien käyttö oman sisäisen toiminnan kehittämiseen, kolmas vaihtoehto on yhteistyön painottaminen yrityksen kansainvälisen sisäisen osaamisen kehittämiseksi ja viimeinen vaihtoehto on yrityksen ulkopuolisten resurssien kehittäminen yritystä ja koko verkostoa varten. (Vahvaselkä 2009, 29-30.)

Näiden kehittämistapojen pohjalta voidaan eritellä viisi strategista tapaa kansainvälistyä:

1. asiakassuuntautunut diversifikaatiostrategia eli tuotevalikoiman monipuolistaminen etenkin uusille asiakkaille
2. tuotesuuntautunut verkostoituminen kansainvälisen myynnin lisäämiseksi
3. sisäisen toiminnan ja tiedonhankinnan tehokkuuden parantaminen
4. tuotekehityksen ja markkinoinnin tehostaminen
5. kotimaisen verkostoitumisen ja ulkomainen asiakasvalinnan yhdistäminen (epäsuoravienti). (Perämäki 2005, 22.)

3.4 Kansainvälistymisstrategia

Kansainvälistymisstrategia nähdään usein yrityksen kokonaisstrategian erilaisina ilmenemis-
muotoina. Tyypillisesti sen strategisia elementtejä ovat valittu toimintaympäristö ominaisuuksineen ja vaatimuksineen, toimintamuoto, jolla kansainvälisillä markkinoilla päätetään toimia sekä yrityksen kansainvälisen kehittymisen vaihe ja osaamisen taso sekä yrityksen johtaminen ja rakenne. Kukin yritys määrittelee mitä strategia heidän kohdallaan tarkoittaa ja millainen heidän strategiansa on sisällöltään ja toteutukseltaan. (Ahokangas & Pihkala 2002, 87.)

Kansainvälistyminen on osa yrityksen strategista käyttäytymistä. Strategisella päätöksenteolla yritys sopeuttaa toimintaansa ympäristön muutoksiin taaten sen kilpailukyyn tai asiakashyödyn ja sitä kautta menestyksen pitkällä aikavälillä. Strategialla tarkoitetaan yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteiden määrittämistä, toiminnan suunnan valintaa sekä resurssien allokointia ja toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen strategia tulee olla linjassa sen vision kanssa. (Vahvaselkä 2009, 19.)

Äijö (2008, 70) toteaa strategisessa suunnittelussa olevan kyse yrityksen ylivoimaisen osaamisen ja ylivoimaisen asiakashyödyn luomisesta, määrittelemisestä ja hyödyntämisestä markkinoilla. Hänen mukaansa on ensiarvoisen tärkeätä ymmärtää, että yrityksen kilpailukyky ei tarkoita pelkästään kilpailua tietyillä markkinoilla vaan kilpailua asiakkaiden mielessä tai tietoisuudessa sen vuoksi strategisessa suunnittelussa on selvitettävä tarkkaan ja kriittisesti yrityksen ylivoimainen asiakashyöty, jonka jälkeen koko strategia rakennetaan tämän asiakashyödyn ympärille.

Kansainvälistymisen aloitukseen liittyy kolme strategista päätösaluetta:

1. Miksi kansainvälistyä? (kansainvälistymispäätöksen tekeminen)
2. Minne kansainvälistyä? (kohdemarkkinoiden valitseminen)
3. Miten kansainvälistyä valitulla kohdemarkkinalla? (operaatiomuodon valinta)

(Vahvaselkä 2009, 61.)

3.4.1 Kansainvälistymisen syyt

Kansainvälistymiselle on useita syitä ja motiiveja. Äijön (2008, 38) mukaan tyypillisesti syyt ryhmitellään työntö- ja vetotekijöihin. Erilaiset ongelmat kotimarkkinoilla kuten kotimarkkinoiden pienuus ja kaukainen sijainti voivat työntää yritystä kansainvälisille markkinoille pakkotamalla sitä etsimään parempia mahdollisuuksia muualta. Kohdemarkkinoiden houkuttelevuus suuruudellaan, avoimuudellaan ja positiivisella BKT-kasvuennusteellaan toimivat niin sanottuina vetotekijöinä. Vahvaselkä (2009, 62) lisää orientoituneen ja motivoituneen johdon ensisijaiseksi kansainvälistymisen käynnistäjäksi. Harvoin yritysten kansainvälistymiselle löytyy vain yhtä tiettyä syytä vaan todellisuudessa siihen johtavat syyt ovat moninaisia ja sisältä-

vät sekä työntö- että vetotekijöitä. Pitkällä aikavälillä kansainvälistymisen syyt voidaan kiteyttää yhteen keskeiseen tarpeeseen: yrityksen kasvun ja tuloksen turvaamiseen. (Äijö 2008, 38-39.)

Edellä mainitun jaottelun lisäksi kansainvälistymiseen vaikuttavat syyt voidaan luokitella sisäisiksi ja ulkoisiksi tai reaktiivisiksi ja proaktiivisiksi tekijöiksi. Proaktiiviset eli ennakoivat tekijät saavat aikaan yrityksessä senkaltaisen muutoksen, joka lisää yrityksen omaa aktiivisuutta käynnistää kansainvälistymisen. Yrityksen sisältä tulevat keskeiset proaktiiviset tekijät ovat muun muassa ainutlaatuinen tuote ja teknologiaosaaminen. Ulkoisia proaktiivisia tekijöitä ovat kohdemarkkinoiden tarjoamat mahdollisuudet ja siellä olevat muutosagentit. Sisäisiä reaktiivisia syitä ovat esimerkiksi ylimääräinen tuotantokapasiteetti ja laskeva kotimaanmyynti. Ulkoisia reaktiivisia tekijöitä ovat sen sijaan ulkomailta tulleet kyselyt tai tilaukset. (Vahvaselkä 2009, 63.)

Kansainvälistyminen on haasteellista erityisesti pk-yrityksille, sillä kyseessä on kokonaisvaltainen prosessi, joka vaikuttaa kaikkiin yrityksen toimintoihin. Tässä tilanteessa on tärkeitä selvittää onko yrityksellä edellytykset kansainvälistyä. (Äijö 2008, 50.)

3.4.2 Kansainvälistymisen edellytykset

Yrityksellä tulee olla selkeä kuva halutusta kasvusta ja kansainvälistymisestä. Sen tulee analysoida yritysjohtoon, omistajien ja hallituksen sitoutuneisuus kansainvälistymiseen ja selvittää onko heillä hallussa tärkeimmät kansainvälistymistavat ja operaatiomuodot. Kansainvälistyminen vaatii taloudellisia resursseja, joten yrityksen tulee selvittää onko sillä riittävät varannot kansainvälistymisen alkuinvestoinneille. Yrityksen tulee myös huomioida, että kansainvälistymisen alkuvaiheessa liiketoiminta saattaa olla tappiollista. (Äijö 2008, 51-93.) Yrityksen sisäisten analyysien kohdealueet on esitetty taulukossa 1.

Saarenketo ym. (2005, 11) korostavat, että kansainvälistymisprosessissa yritykset ovat tekemisissä uudenlaisten asiakkaiden kanssa, jotka ovat maantieteellisesti kauempana ja joilla saattaa olla erilaiset arvostukset ja tarpeet kuin mihin yritys on tottunut. Kaiken kaikkiaan kansainväliset toiminnot ovat vaativampia kuin kotimaiset toiminnot ja siitä syystä yrityksen tulee analysoida omaa osaamistaan, taitoja ja kansainvälistymisessä tarvittavia kyvykkyyksiä.

| A Perusvalmiudet | B Tuotteet/palvelut ja markkinointi | C Henkilöstö | D Tuotanto- ja palvelukyky |
|---|--|-------------------------------|---|
| liiketoiminta-suunnitelma | ylivoimatekijät asiakkaan näkökulmasta | avainhenkilöstön ammattitaito | teknologian taso |
| omistus- ja rahoitusrakenne | laatu- ja hintakilpailukyky | kielitaito | tuotantoprosessi, kapasiteetti ja laajentamismahdollisuudet |
| talousanalyysi | tuotteistaminen ja tavaramerkit | Kansainvälistymisvalmiudet | laatu järjestelmät |
| johdon kansainvälistymisvalmiudet | Immateriaali-oikeudet | yhteistyöhalu ja -kyky | logistiikka |
| yhteistyö- ja verkottumisvalmiudet | tuotteen riippuvuus oheis-/alihankinta-tuotteista tai -palveluista | riittävyys | |
| informaatio- ja kommunikointijärjestelmät | kyky sopeuttaa omat tuotteet uusille markkinoille | | |
| | Markkina-asema ja kilpailutilanne | | |

Taulukko 1: Sisäisen analyysin kohdealueet (Vahvaselkä 2009, 109)

Vientituote on viennin perusta. Yrityksen tulee tarkistaa onko uusilla markkinoilla kiinnostusta sen tuotteeseen. Vientituote saattaa vaatia tuotesopeutusta, joka aiheuttaa yritykselle kuluja. Yrityksen tulee myös analysoida millä hinnalla vientituotetta pystytään myymään ja valmistamaan sekä tarkistaa kannattavuuden edellytykset. Viennin esteet tulee myös selvittää kuten vientirajoitukset, viranomais- tai tuotevastuumääräykset ja laatustandardit. Mikäli tuote on kilpailukykyinen kotimaassa, saattaa sillä olla mahdollisuudet myös kansainvälisillä markkinoilla. (Finnvera 2001, 22.)

Henkilöstöedellytyksiä analysoitaessa tulee selvittää onko yrityksen henkilökunnalla kykyä vastata kansainvälistymisen haasteisiin, liiketaloudellista ja kansainvälistä osaamista, riittävää koulutustasoa, kansainvälistä kokemusta, kielitaitoa, kommunikointitaitoja eri kulttuurien edustajien kanssa sekä joustavaa ja motivoitunutta asennetta (Vahvaselkä 2009, 64.) Kansainvälistymisessä vaaditaan erityisesti vahvaa johtoryhmää. Tutkimuksissa on huomattu, että erityisesti kansainvälistymisen käynnistymisvaiheessa on hyödyllistä mikäli yrityksellä on käytettävissään visionäärinen johtaja, tyypillisesti yrityksen myyntimies, jota tukee teknistä osaamista omaava ryhmä. (Saarenketo ym. 2005, 16.)

Kansainvälistyvän yrityksen kannattavuuden ja maksuvalmiuden tulisi olla kunnossa, sillä kansainvälisen toiminnan aloittaminen vaatii taloudellisia voimavaroja. Kuluja koituu muun muassa matkustamisesta, tuotemuutoksista, esitteistä, mainoksista, käyttöpääomasta ja erilaisista selvityksistä. (Finnvera 2001, 24.)

Rahoituksen yksinkertaisena tehtävä on mahdollistaa yrityksen kansainvälistyminen ja kasvu. Perinteisiä alkupääoman lähteitä on kolme: omapääoma, pankkilaina ja riskisijoittaminen, joissa kussakin on omat haasteensa. Pankkilaina edellyttää vakuuksia ja riskirahoittaja vaatii sijoituksensa vakuudeksi omistuksen ja määräysvallan yrityksessä. Yrittäjälle tavallisimmat rahoitusvaihtoehdot ovat yksinkertaisuus- ja turvallisuusjärjestyksessä seuraavat:

- henkilökohtaiset rahoituslähteet (yrittäjän ja hänen perheensä oma varallisuus)
- perinteinen pankkilaina
- riskirahoitus (venture capital -rahoitus)
- julkinen tuki ja avustukset (yrityshautomot, Finnvera, TE-keskukset, Tekes ja ETM)
- business enkeli-rahoitus (business angel capital)
- muut rahoitusmuodot (yhteisyritys, partnership, leasing, lisenssin myynti, franchising, ulkoistusyhteistyö). (Äijö 2008, 294-295.)

Kansainvälistyvällä yrityksellä tulee olla luotettavaa taustatietoa muun muassa kohdemarkkinoiden oloista, poliittisesta päätöksenteosta, toimintatavoista ja vaikuttamisesta. Sillä tulee olla myös riittävästi tietoa kohdemarkkinoiden asiakkaista ja markkinoista. On myös tärkeitä hankkia tietoa kohdemarkkinoilla vallitsevasta kilpailutilanteesta. (Finnvera 2001, 28.)

Internet tarjoaa valtaiset määrät tietoa ja soveltuukin hyvin alustavien tietojen hakemiseen. Internetin rinnalla erilaiset vienninedistämisorganisaatiot kuten Finpro auttavat yrityksiä tiedon hankinnassa.

3.4.3 Kohdemarkkinastrategia

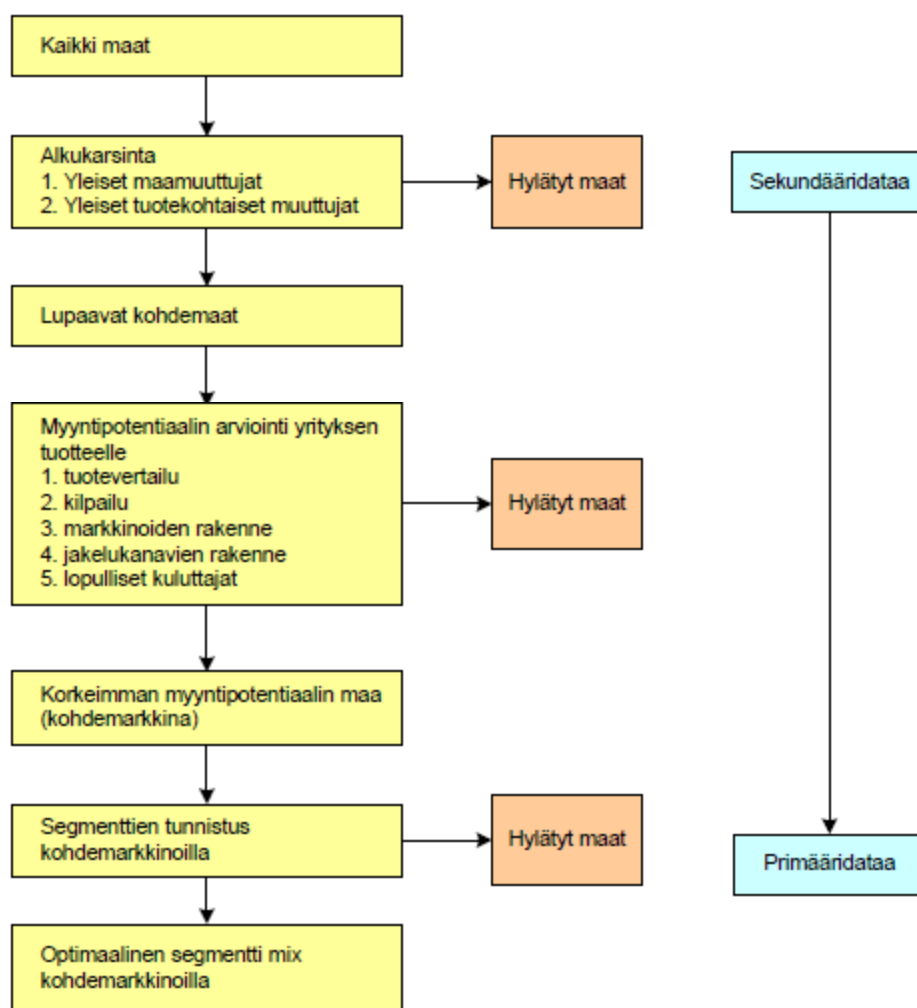
Kansainvälistymisen edellytysten ja kansainvälistymispäätöksen jälkeen päätetään markkinoille menosta. Kohdemarkkinastrategiassa (entry) tehdään päätös kohdemarkkinoista sekä opeeraatiomuodosta. Kohdemarkkinavalinta tarkoittaa sitä missä järjestyksessä edetään ja mistä mahdollisesti vetäydytään. Yleensä kansainvälistyminen tapahtuu ensin lähimaihin. Tehdään maakohtaiset markkina-analyysit ja selvitetään mahdolliset asiakkaat ja kysyntä, kilpailutilanne sekä maita koskevat lainsäädännöt ja riskit. (Vahvaselkä 2009, 61-71.)

Kohdemarkkina-alueen valintaan on kehitetty useita erilaisia malleja. Poissuljentamalleissa on tyypillistä markkinoiden poissuljenta sitä mukaan kun maavalintaprosessi etenee. Prosessin edetessä myös vaadittava informaatio kyseenomaisista markkinoista lisääntyy. (Saarinen 2007, 42.)

Root (1987) on kehittänyt maavalintaprosessin (kuviot 4), jossa maita pois suljetaan sitä mukaan kun tarvittava informaatio maista tarkentuu. Tässä mallissa markkinoiden alkukarsinta

suoritetaan yleisten maamuuttujien ja yleisten tuotekohtaisten muuttujien perusteella, jotka ovat selvitettävissä sekundäärisdatan avulla. Vahvaselkä (2009, 67) kehottaa selvittämään alustavassa kartoituksessa esimerkiksi väestön määrän, ostovoiman, BKT:n, markkinoiden koon, markkinoille pääsyn helppouden, kilpailun määrän ja tuotteiden hyväksyttävyyden. Seuraavaksi karsitaan maat niiden markkinoiden koon ja potentiaalin perusteella. Jäljelle jääneistä korkean myyntipotentiaalin maista tehdään tarkempi analyysi käyttäen mahdollisesti jo primääridataa. Lopuksi prosessi etenee maavalintaa pidemmälle aina eri segmenttien valintaa kohdemaassa. (Saarinen 2007, 44.)

Poissuljentaprosessit ovat Saarisen (2007, 49) mukaan yksinkertaisia, mutta niissä piilee vaara, että mahdollisesti potentiaalinen maa saattaa karsiutua ennen kuin se osoittautuu potentiaalliseksi. Rootin mallissa käy hyvin ilmi primääridatan tarpeen kasvu maavalintaprosessin edetessä. (Saarinen 2007, 49.)



Kuvio 4: Root (1989) kohdemarkkinavalinnan karsintaprosessi (Saarinen 2007, 45)

Harkinnassa olevia maita voidaan verrata keskenään käyttämällä PEST-toimintaympäristö-analyysiä. PEST-analyysillä kartoitetaan sitä makroympäristöä, joka vaikuttaa tietyssä toimintaympäristössä toimiviin yrityksiin. Lyhenne PEST tulee sanoista poliittinen (political), taloudellinen (economical), sosiokulttuurinen (sociocultural) ja teknologinen (technological). Nämä mikroympäristön tekijät ovat yrityksen vaikutusvallan ulkopuolella ja luovat jopa uhkia yrityksen toiminnalle, mutta ne voivat myöskin luoda mahdollisuuksia. PEST-analyysiin voi lisätä ekologiset (ecological) tai eettiset (ethical) ja juridiset (legal) tekijät, jolloin siitä muodostuu PESTEL-analyysi. PESTEL-analyysi tulisi tehdä jokaiselle maalle erikseen, sillä monet näistä makroympäristön tekijöistä ovat maakohtaisia. (Vahvaselkä 2009, 67-68.)

Poliittinen ja juridinen toimintaympäristö koostuu kotimaan ja kohdemaan toimintaympäristöstä. Kotimaan poliittinen ja juridinen toimintaympäristö käsittää kaikki ne poliittiset ja juridiset asiat, jotka vaikuttavat yrityksen kansainväliseen toimintaan kuten hallituksen vientipoliitiikka. Riskeinä ovat tällöin muun muassa omistajuus-, toiminta- ja rahoitusriskit. Kohdemaan poliittinen ja juridinen toimintaympäristö käsittää puolestaan ne poliittiset ja juridiset tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan kohdemaassa kuten tuontirajoitukset, kotimaaisuutta korostavat lait ja säädökset sekä rahoituksen kontrollointi. (Vahvaselkä 2009, 68.)

Taloudellinen toimintaympäristö voidaan jakaa globaaliin ja kohdemaiden itsenäiseen talouteen. Maailmankauppaa säätelevät muun muassa erinäiset asetukset eri maiden välisestä kaupankäynnistä, valtioiden harjoittamat rahapolitiikat sekä erilaiset kaupankäyntiä valvovat ja helpottavat organisaatiot (EU, WTO, IMF). Alueellista taloudellista toimintaympäristöä analysoitaessa tulisi tutkinta keskittää kahden kysymyksen ympärille: Kuinka suuri markkina-alue on ja mitä ominaisuuksia tällä markkina-alueella on? Tällöin määritelmä voidaan tavallisesti tehdä seuraavien tekijöiden avulla: kasvuvauhti, työllisyystilanne, hintataso, tulotaso, taloudellisten resurssien saatavuus, liikkeellä olevan rahan määrä ja korkotaso. Yrityksen tulisi aina pyrkiä minimoimaan rahoitukseen liittyvät riskit. (Vahvaselkä 2009, 68-69.)

Sosiokulttuuriseen toimintaympäristössä yrityksen toimintaan vaikuttavat tekijät ovat kulttuuri, demografiset tekijät, trendit, kuluttajien mielipiteet ja asenteet. Kulttuurin huomioiminen on erityisen tärkeitä markkinointitoimia suunniteltaessa ja kuluttajien osto- ja kulutuskäyttäytymistä selvitettäessä. Kulttuuri tekijöiden osalta tulisi selvittää potentiaalisten ostajien ominaispiirteet, asenteet ja demografiset tekijät, kulttuurin erityispiirteet, etniset tekijät sekä materiaalisen kulttuurin rooli. (Vahvaselkä 2009, 69.)

Teknologinen toimintaympäristö koostuu yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä, joita ovat tuotteeseen sisältyvästä teknologiasta, valmistuksessa käytettävästä teknologiasta ja johdon käytössä olevasta teknologiasta. Ostajat painostavat yrityksiä kehittämään tuotteitaan haluamalla parempia tuotteita ja myyjän pitää kehittää prosessejaan ja käyttämäänsä tekno-

logiaa päästääkseen parempiin tuloksiin vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin. (Vahvaselkä 2009, 69.)

Yrityksen markkinapotentiaalia arvioitaessa arvioidaan nykyisten ja ennustetaan tulevien markkinoiden koko. Alustavan kartoituksen jälkeen tutkitaan yrityksen myyntipotentiaalia eli sitä osaa markkinapotentiaalista, jonka yritys voi realistisesti olettaa saavuttavansa pitkällä aikavälillä. Lopuksi valitaan kohdemarkkina-alue ja alueen yksiköt ja yritykset segmentoidaan yksityiskohtaisesti. Kohdemarkkina-alueen valinta perustuu lopulta yrityksen omiin tavoitteisiin ja kriteereihin, joita voivat olla muun muassa kohdemarkkinoiden koko, kasvu ja poliittinen vakaumus tai imagotekijät. Yritys voi aloittaa toimintansa useilla markkina-alueilla samanaikaisesti, mikäli sen tuotteet eivät vaadi markkinoille sopeuttamista. (Vahvaselkä 2009, 71.)

3.4.4 Operaatiomuodon valinta

Operaatiomuodon valintaan vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät on listattuna kuvassa 2. Sisäiset tekijät ovat yritystekijöitä kuten yrityksen strategia, koko, päämäärät, pitkän tähtäimen tavoitteet, sitoutuneisuus, rahoitus- ja henkilöstöresurssit, kokemus, tuotteet ja kilpailuedut tai tuotetekijöitä, joita ovat esimerkiksi tuotteen ainutlaatuisuus, teknologia, huollon tarve, tuotteen hinta ja immateriaaliset oikeudet. Ulkoisia tekijöitä ovat kotimaan olosuhteet, kohdemarkkinoiden koko, markkinapotentiaali, makro- ja mikroympäristötekijät, toimintamuuotojen käytettävyys, vaativuus ja monimutkaisuus, riskitaso sekä markkinoille pääsyn helppous ja nopeus.

| Operaatiomuotojen arviointiperusteet | |
|--------------------------------------|--|
| 1. | yrityksen toimintokohtainen sijoittuminen |
| 2. | suora investointi |
| 3. | taloudellisten resurssien tarve |
| 4. | inhimillisten resurssien tarve |
| 5. | teknologian siirtomahdollisuudet |
| 6. | markkinoille pääsyn nopeus |
| 7. | yrityksen/tuotteen herkkyyden kaupan esteille |
| 8. | riskialttius (taloudelliset ja poliittiset riskit) |
| 9. | kontrollin taso |
| 10. | yrityksen palautejärjestelmä |

Kuva 2: Operaatiomuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä (Vahvaselkä 2009, 72)

Operaatiomuodon valintaprosessi lähtee liikkeelle yrityksen strategian ja kansainvälistymiselle asetettujen pitkän aikavälin tavoitteiden selvittämisellä. Tällöin yrityksen ja tuotteen erityisominaisuudet, markkinoilla vallitsevat olosuhteet sekä yrityksen erityinen kilpailuetu suhteutetaan toisiinsa. Seuraavaksi operaatiomuotoja verrataan toisiinsa peruskriteereiden avulla. Näitä ovat esimerkiksi eri operaatiomuotojen ominaisuudet, kustannukset, riskit, helppo-

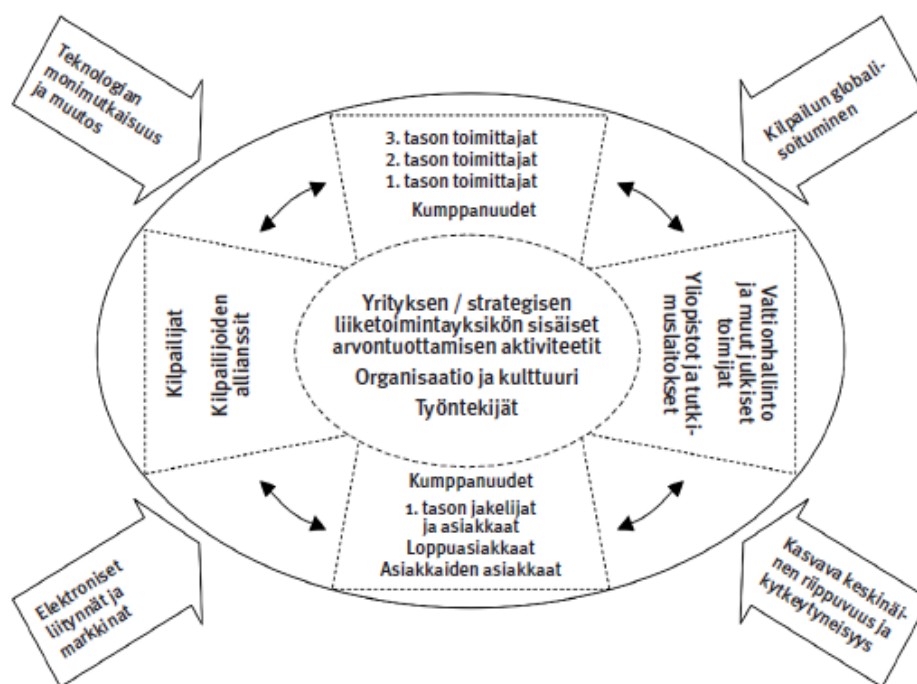
us, kokonaistuottoprosentti (ROI), markkinoille pääsyn nopeus, markkinatiedon ja kokemuksen saanti mahdollisuus ja kontrollimahdollisuudet. (Vahvaselkä 2009, 72.) Kriteereiden pohjalta listataan kunkin operaatiomuodon edut ja haitat ja tehdään valinta.

3.5 Verkostotalous

Talouden globalisoituminen ja uudet kilpailupaineet ovat lisänneet voimakkaasti tarvetta yritysten välisen tuotannollisen yhteistyön kehittämiseen ja yhteistoimintaverkostojen muodostamiseen. Uusi teollinen kilpailutilanne korostaa tuotteiden laadun, asiakaslähtöisen toimintatavan, nopeuden ja joustavuuden, oppimisen ja jatkuvan kehitystoiminnan merkitystä. Yritysten kilpailukyky asiakkaan näkökulmasta perustuu usean, samassa arvoketjussa toimivan yrityksen yhteistoimintaan ja osaamiseen. Tästä johtuen on kokonaisten toimitusketjujen hallinta ja erityisesti lopputuottajan ja osatoimittajien välisten yhteistoimintasuhteiden kehittäminen noussut sekä yritysten että taloudellisten alueiden strategiseksi tehtäväksi. (Anttila, Heiska, Julkunen, Koivisto, Kulmala, Lappalainen, Lehtinen, Mikkola & Paranko 2002, 6.)

Tuotannollisesta yhteistyöstä on edetty tuotekehitysyhteistyöhön ja uusien teknologioiden rakentamiseen. Tämä on johtanut yritysten ja toimialojen rajojen hämärtymiseen, mikä on parhaimmillaan mahdollistanut kokonaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien syntyminen erilaisten innovatiivisten osaamisyhdistelmien kautta. Useat tutkijat pitävätkin yritysten kykyä toimia osana verkostoja ja muodostaa omia liiketoimintaverkkoja uutena keskeisenä menestymisen edellytyksenä. (Möller ym. 2009, 7.)

Verkostotalouden ominaisuuksia ovat maailmanlaajuiset markkinat, asiakkaitten vaatimustason nousu, keskittyminen ydinosamiseen, tieto- ja viestintätekniikan lisääntyminen, taloudellisten toimijoiden kytkeytyneisyys sekä yritysten välisen yhteistyön kasvu. Verkostotaloudessa yritysten voidaan sanoa olevan vahvasti riippuvaisia toistensa osaamisesta ja resursseista. (Möller ym. 2009, 119.)

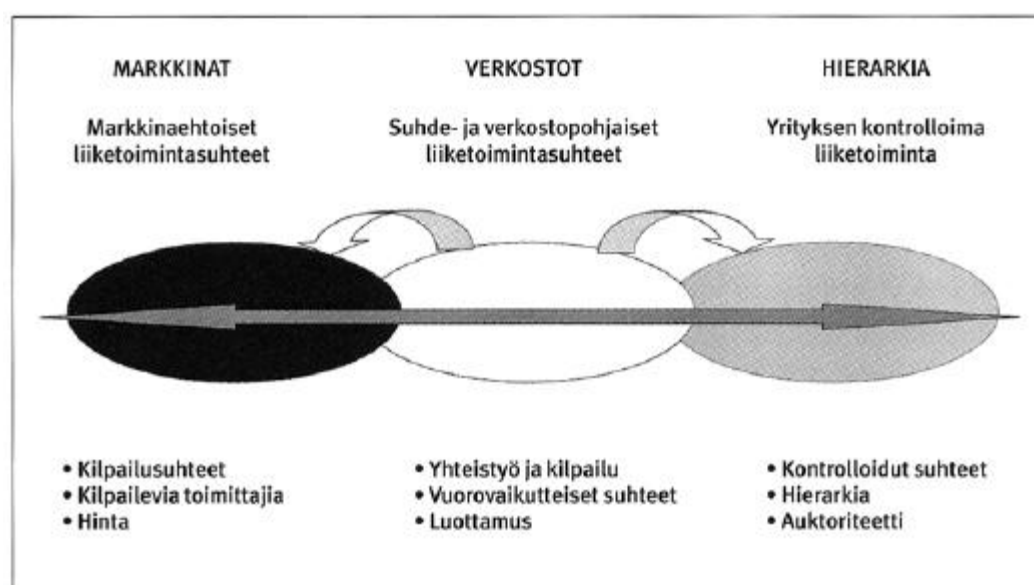


Kuvio 5: Yrityksen verkottuminen vertikaalisten ja horisontaalisten suhteiden avulla (Möller ym. 2009, 8)

Yrityksen verkottumista voidaan kuvata sen toimittajasuhteiden ja asiakas- ja kanavasuhteiden muodostamien vertikaalisten suhteiden avulla kuvion 5 mukaisesti. Viimevuosina ovat myös erilaiset horisontaaliset suhteet kilpailijoiden, tutkimuslaitosten ja julkishallinnon kanssa kasvaneet voimakkaasti. Erilaisten verkkojen rakenne voi vaihdella keskusyritysvetoisista ja voimakkaasti koordinoituista verkoista hajautettuihin ja löyhiin yhteistyömuotoihin. (Möller ym. 2009, 8.)

3.6 Liiketoimintaverkkojen peruspiirteet ja verkkotyypit

Liiketoiminnan tutkimuksen keskeisempiä kysymyksiä ovat olleet taloudellisen toiminnan tehokkaiden muotojen tunnistaminen sekä kehittäminen. 1980-luvulle saakka on keskitytty pääasiassa markkinaehtoisien vaihdannan ja erilaisten yritysmuotojen arviointiin ja vertailuun. Tuotantoteknologian kehityksen ja Japanin kokoonpanoteollisuuden toimittajaverkostojen myötä ovat yritysysteistyöhön ja vuorovaikutukseen perustuvat liikesuhteet saaneet paljon huomiota osakseen ja ne ovat yleistyneet nopeasti. Kuviosta 6 voidaan nähdä miten liiketoiminnan kansainvälistyminen ja teknologian kehitys ovat synnyttäneet näkemyksen kolmesta taloudellisen toiminnan toteuttamisen perusmuodosta: markkinaehtoisista liiketoimintasuhteista, omistuspohjaisesta organisoidusta liiketoiminnasta (eli niin kutsutusta hierarkiasta) ja vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön pohjautuvista verkostosuhteista, joiden perusyksikkönä ovat kahdenväliset yritys-suhteet. (Möller ym. 2009, 16.)



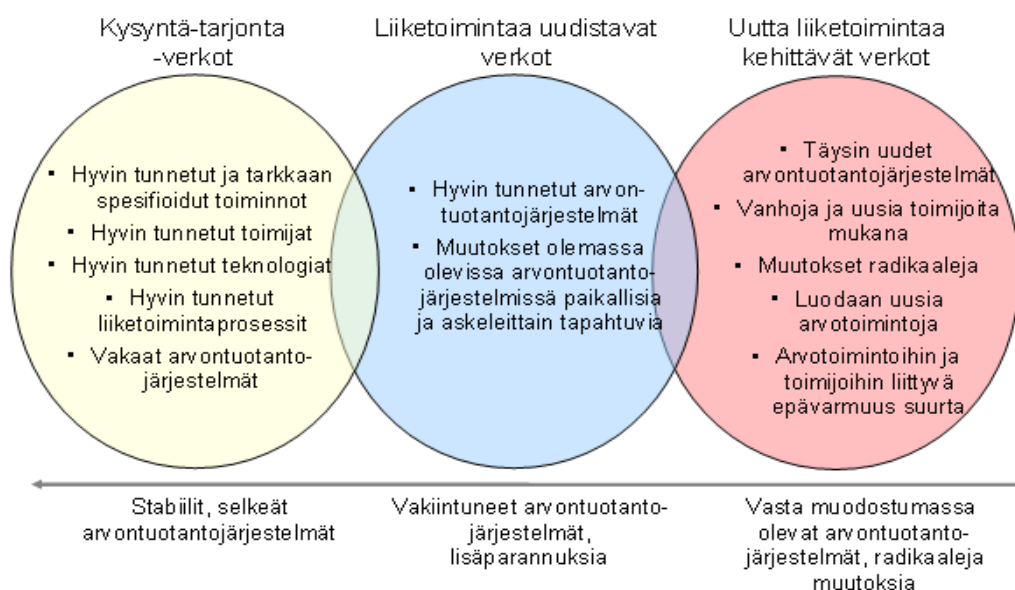
Kuvio 6: Liiketoiminnan toteuttamisen perusmuodot (Möller ym. 2009, 16)

Markkinaehtoiset suhteet ovat tehokkaista, kun kyseessä on pitkälle standardoidut tuotteet ja palvelut. Kilpailu pakottaa toimittajat äärimmäiseen kustannustehokkuuteen, mikä laskee hinnat alas vaikuttamatta tuotteen laatuun ja toimitusehtoihin. Toimittajien etsintä, arviointi, kilpailuttaminen ja valvonta aiheuttavat transaktiokustannuksia, joita ei syntyisi mikäli komponenttien tuottaminen tapahtuisi konsernin sisällä. Pitkälle viety vertikaalinen integraatio, jossa yksi yritys hallitsee lähes koko arvonmuodostusketjuja, on mielekäs, jos yritys kykenee jalostamaan tarvittavat raaka-aineet ja tuottamaan komponentit tehokkaammin kuin yksittäiseen arvoketjun osaan erikoistuneet yritykset. (Möller ym. 2009, 16-17.)

Arvontuottamisjärjestelmä on eri tavoitteita varten rakennettujen verkkojen keskeisin ominaisuus. Arvontuottamisjärjestelmä perustuu näkemykseen, että kukin tarjooma eli tuote, palvelu tai systeemi edellyttää tiettyjä arvotoimenpiteitä ja näitä toteuttavia yrityksiä tai toimijoita. Rakennettaessa tiettyä strategista verkkoa, rakennetaan juuri arvojärjestelmää. Verkot voidaan nähdä toimijoiden ja näiden hallitsemien arvotoimintojen ja voimavarojen sekä kyvykkyyksien muodostamina arvojärjestelminä. Verkot voidaan siis kuvata tarkasti niiden arvontuottamisjärjestelmän avulla. Arvojärjestelmän määritettävyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka seikkaperäisesti verkon toimijat ja niiden hallitsemat arvotoiminnot ja kyvykkyydet voidaan eritellä. Mitä tarkemmin arvojärjestelmä voidaan määritellä, sitä vähemmän se sisältää epävarmuutta, ja sitä helpompaa on tällaiseen järjestelmään perustuvan verkon rakentaminen ja johtaminen. (Möller ym. 2009, 33.)

Kuviossa 7 esitellylle jatkumolle on kuvattu kolme arvojärjestelmää, jotka muodostavat puh-
taiden tyyppien kaltaiset perusjärjestelmät. Vasemmalla sijaitsevat tarkoin määritellyt arvontuottamisjärjestelmät, joissa arvotoiminnot, niiden perustana olevat voimavarat ja kyvykkyy-

det sekä niiden haltijat eli toimijat ovat pitkälti tunnettuja ja hyvin spesifioituja. Ne ovat suhteellisen stabiileja ja luonnehtivat hyvin kypsiä aloja ja niillä tapahtuvaa ”ydin- tai perusarvon” tuottamista. Oikealla laidalla sijaitsevat arvojärjestelmät ovat vasta kehittymässä, ne kuvaavat radikaalien epäjatkuvien innovaatioiden pohjalta syntyvää uutta teknologiaa tai liiketoimintaa tuottavien järjestelmien syntymää. Tällaiset arvojärjestelmät sisältävät sekä vanhoja että uusia toimijoita ja arvotoimintoja, ja sekä vanhoja että kehittymässä olevia kyvykkyyksiä. Niiden arvontuotanto suuntautuu tulevaisuuteen ja sitä luonnehtii suuri epävarmuus, koska kehitettävien tarjoomien luonne ja kysyntä ovat vasta muotoutumassa. Perusarvontuotantoa uudistavat arvojärjestelmät sijoittuvat jatkumon keskelle. Näiden arvojärjestelmien avulla toimijat pyrkivät uudistamaan perusliiketoimintaa ja sen arvontuottamista. Niitä luonnehtivat paikalliset, askelittaiset eli inkrementaaliset innovaatiot, joilla parannetaan arvojärjestelmään kuuluvia liiketoimintaprosesseja ja tarjoomia. Niitä toteutetaan tyypillisesti monijäsenisen projektin avulla. (Möller ym. 2009, 34-35.)



Kuvio 7: Arvontuotantojärjestelmien jatkumo ja eri verkkotyypit (Möller ym. 2009, 34)

3.6.1 Perusliiketoimintaverkko

Perusliiketoimintaverkkojen pohjana ovat kehittyneiden alojen hyvin tunnetut ja melko stabiilit arvojärjestelmät. Tällaisille aloille on tyypillistä erittäin kova kilpailu ja sen asettamat paineet yritysten kannattavuudelle ja kasvuille. Perusliiketoimintaverkon pääpaino on sen jäsenten nykyisen ydinsaamisen hyödyntämisellä. Sillä tavoitellaan päämääriä, joita ei katsota voitavan saavuttaa yhden yrityksen voimavarojen ja osaamisen avulla. Verkostoitumisen arvioidaan tuovan selkeitä kustannus- tai muita etuja verrattuna yhden yrityksen puitteissa tehtyyn ratkaisuun. Pääsääntöisesti perusverkoissa rakennetaan askelittaisten parannusten myötä aloittaen usein juuri-oikeaan-aikaan eli JOT-tyyppisen toimitusverkon kehittämällä. Pe-

rusliiketoimintaverkkojen tavoitteet voidaan jakaa toiminnallisen tehokkuuden kasvattamiseen eli sisäiseen tehokkuuteen ja asiakkaiden näkökulmasta aiempaa kilpailukykyisemmän tarjooman kehittämiseen eli ulkoiseen tehokkuuteen. Hyvän tehokkuuden saavuttaminen perusliiketoimintaverkossa vaatii toimintojen vahvaa koordinoitua ja liiketoiminnan ohjausta. (Möller ym. 2009, 35-47.)

3.6.2 Liiketoimintaa uudistava verkko

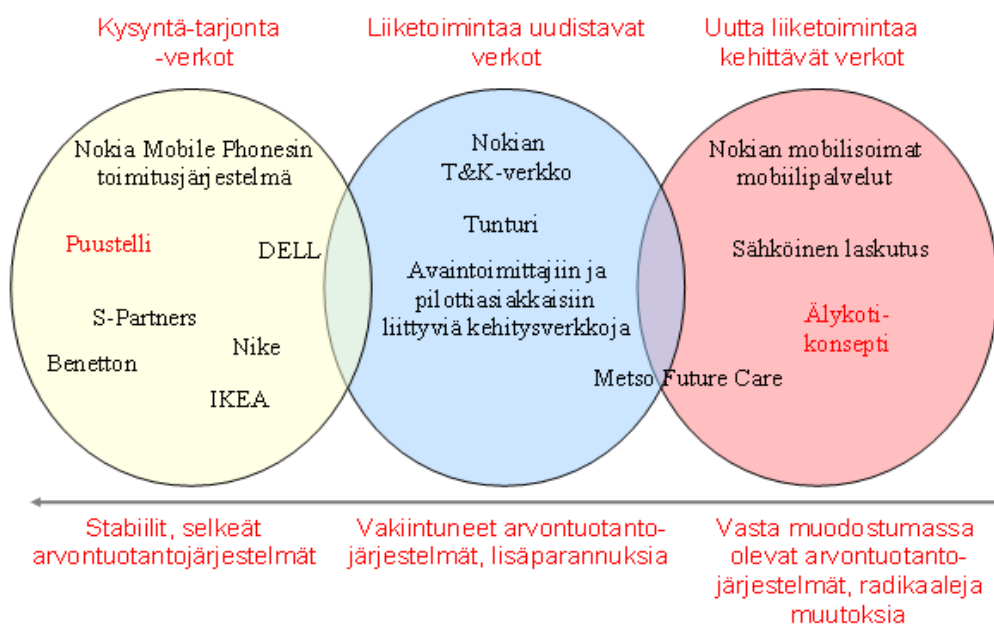
Liiketoimintaa uudistaville verkoille on tyypillistä, että niissä pyritään kehittämään paikallisesti, askellittaisten parannusten avulla olemassa olevia ja jo melko hyvin tunnettuja arvojärjestelmiä ja liiketoimintaprosesseja (nykyliiketoimintaa) verkon erityisosaajien tietämyksen ja kyvykkyyksien yhdistämisen kautta. Liiketoimintaa uudistavat verkot poikkeavat muista liiketoimintaverkoista sillä, että ne ovat projektiluonteisia kehityshankkeita, joilla on selkeästi määritelty ja usein myös tiukkaan aikatauluun sidottu toimintakonsepti. (Möller ym. 2009, 39-104.)

Uudistamisverkkojen tavoitteena on toteuttaa selvä laadullinen parannus tietyssä perusliiketoiminnassa ja siihen liittyvässä arvonluontijärjestelmässä. Tavoiteltu parannus voi olla luonteeltaan tuote/palvelukonseptin eli tarjooman tai siihen liittyvän teknologian kehityshanke tai tuotantoon, valmistukseen ja markkinointiin liittyvien liiketoimintaprosessien tehostamista. Toisin sanoen tavoitteena ovat erilaiset tuoteparannukset ja prosessiparannukset. Tuoteparannuksiin tähtäävillä uudistamisverkoilla pyritään tekemään merkittäviä laadullisia parannuksia itse tuotteeseen, tuoteteknologiaan tai tuotteen valmistusteknologiaan. Prosessiparannuksissa on kyse liiketoimintaverkon keskeisten prosessien tehostamisesta tai laadullisesta parantamisesta käynnistyen usein yrityksen ulkopuolelta tulevan paineen vuoksi. (Möller ym. 2009, 39-104.)

Toimiva liiketoimintaa uudistava verkko edellyttää luottamuksellista kulttuuria ja johtamismallia, jotta uusien ratkaisujen tuottaminen ja yhteinen käyttöönotto onnistuisi. Uudistamisverkkoja on vaikeampi johtaa tai ohjata kuin perusliiketoimintaverkkoja johtuen siitä, että uudistamisverkot ovat rakenteellisesti löyhiä kokonaisuuksia, joissa yksilöillä tai tiimeillä on kehityshankkeen kannalta usein vaikeasti korvattavaa osaamista. Innovaatioverkon aktiivinen toiminta loppuu, kun kehityshankkeen tavoitteet on saavutettu tai jäsenten todetessa niiden saavuttamisen olevan mahdotonta. Parhaimmillaan uudistamisverkot saavat aikaan joko virallisia tai epävirallisia osaamis- tai käytäntöyhteisöjä, jotka jäävät elämään, vaikka alkuperäisen kehitysverkon toiminta olisi jo loppunut. (Möller ym. 2009, 39-104.)

3.6.3 Uutta liiketoimintaa kehittävä verkko

Uutta liiketoimintaa kehittävien verkkojen pääpaino on radikaalisti uuden teknologian tai liiketoiminnan kehittämistä ajavan verkon synnyttäminen, kokoaminen ja ohjaus. Kyse ei ole vain verkon yrityksille uudesta liiketoiminnasta, vaan koko alalle ja asiakkaille uusista ratkaisuista. Tämä edellyttää kykyä hahmottaa ja arvioida tulevaisuuden kehitystä ja luoda muita organisaatioita kiinnostava tulevaisuusvisio ja sen saavuttamiselle uskottava ja vetovoimainen kehitysagenda. Vahvan kehitysagendan lisäksi vaaditaan kykyä rakentaa innovatiivisten toimijoiden yhteisö ja vielä lisäksi kykyä rakentaa siitä toimiva kehitysverkko. Verkko edellyttää luottamuksellisen kulttuurin ja johtamismallin, joka tukee uuden tietämyksen tuottamista ja jakamista verkossa, mutta myös riittävän vahvan ohjauksen ja koordinoinnin kehitysprojektien läpiviemiseksi. Ennen kaupallistamisvaihetta kehitysverkkoa tulee usein täydentää riittävän vahvan markkinointi- ja jakelukanavaosaamisen saamiseksi elimelliseksi osaksi verkkoa. (Möller ym. 2009, 39-40.)



Kuvio 8: Esimerkkejä eri verkostotyypeistä (Möller ym. 2009, 36)

Kuvioon 8 sijoitetut esimerkkiverkot on nimetty niiden pääyrityksen tai liiketoiminnan mukaan.

3.7 Verkostot kansainvälistymisessä

Verkostoitumisella tarkoitetaan yritysten ja yrityksiä palvelevien organisaatioiden välisiä yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteita, joiden tarkoituksena on yhteistyöetujen tuottaminen ja kilpailukyyn parantaminen. Verkostot voivat olla monimuotoisia yhdistelmiä eri osapuolten ja eri tasojen välillä. Verkoston tavoitteet voivat vaihdella yksittäisen toiminnon (esimerkiksi

markkinointi) parantamisesta koko liiketoiminnan sisältöä muokkaavaksi. (Finnvera 2001, 170.)

Yhteistyöverkostot soveltuvat erityisen hyvin pienyritysten operaatiomuodoksi, sillä verkoston avulla ne voivat vahvistaa omia resurssejaan ja kilpailuasemaansa. Verkoston jäsenet toimivat verkoston osina omina itsenäisinä yrityksinä, joten verkostoihin ei liity omistusjärjestelyjä. Voimavarojen ja tiedon yhdistäminen auttaa uusien tuotantomenetelmien, tuotteiden, vientimahdollisuuksien syntymiseen. (Finnvera 2001, 169.) Yhteistyöverkostojen tuomat edut ja haitat on määritelty taulukossa 2.

| Edut | Haitat |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tuotteen arvon lisääminen • Markkinoille pääsyn edistäminen • Yrityksen toimintojen vahvistaminen • Teknologisen voiman lisääminen • Uuden kasvun lisääminen • Organisaation osaamisen vahvistaminen • Taloudellisen voiman rakentaminen | <ul style="list-style-type: none"> • Tiedon suunnittelemattoman leviämisen pelko • Järjestelmien ja kulttuurien erot • Epätasainen sitoutuminen ja osapuolten kokoerot • Vallan ja etujen epätasapaino • Epäselvyydet toiminnan laajuudesta • Osakasyritysten sisältä nouseva vastustus • Tavoitteiden muuttuminen ja lojaalisuuden säilyminen |

Taulukko 2: Verkostojen edut ja haitat (Finnvera 2001, 169)

Verkostoitumisen vaihtoehtoja ovat liiketoimintaverkostot, palveluverkostot ja tukiverkostot. (Finnvera 2001, 172.)

Verkostoituminen vaatii sen toimijoilta uutta ajattelutapaa. Kansainvälisille markkinoille pääsy käy ylivoimaiseksi ja tulokset vähäiseksi mikäli kukin toimii omaan suuntaansa. Yhteistyö vaatii selkeän verkostoidean, jossa osoitetaan yhteistyöllä saatavat konkreettiset edut sekä niiden saavuttamiseksi sovitut yhteistyötavat. Verkosto vaatii osapuolten välistä luottamusta ja oikeanlaista asennetta. Verkostomainen toiminta edellyttää tiedon kulkua oikeaan aikaan ja oikeissa paikoissa. Se vaatii uusia työvälineitä ja tietoteknisiä ratkaisuja kuten sähköpostit ja raportoinnin. (Finnvera 2001, 178.)

Saarenkedon ym. (2005, 5) mukaan käytännössä eri kasvun- ja kansainvälistymisenpolut voidaan jakaa kolmeen erilliseen enemmän tai vähemmän tyypillisiin toteutustapoihin, joita ovat orgaaninen polku, yhteistyöhön perustuva polku ja born global polku. Hidas orgaaninen kasvu

ja born global polut ovat toistensa vastakohtat. Ne myös useimmiten edustavat valintaa hoi-
taa yrityksen kansainvälistyminen yksin, kun taas yhteistyöhön perustuvassa polussa yritys
turvautuu erilaisiin yhteistyön ja kumppanuuksiin helpottaakseen kasvuaan ja kansainvälisty-
mistään.

3.8 Verkostokompetenssi

Doz ja Hamel (1998) ovat laatineet listan niistä tekijöistä, joiden avulla voidaan päätellä, on-
ko yritys valmis kumppanuuteen ja onko se taipuvainen kilpailuhenkisyydelle vai yhteistyöhön.
Taulukoissa 3 ja 4 esitetyt piirteet ovat merkkejä yrityksen valmiudesta tehdä syvällistä yh-
teistyötä ja sitoutua tulevaisuudessa oleviin tavoitteisiin ja siten etupainotteisiin investoin-
teihin ja takapainotteisiin tuottoihin. (Möller ym. 2009, 168.)

| | |
|---|---|
| Huonot | Hyvät |
| Protektiivinen asenne | Luova asenne |
| Kopioi muita | Innovoi - kehittää uutta |
| Keskittynyt ydinliiketoimintaan | Keskittynyt ydinosamiseen |
| Tuotesuuntautunut | Osaamis-/kyvykkyysuuntautunut |
| Lineaariset, selkeät tavoitteet | Epälineaariset, haastavat tavoitteet |
| Asiakasvetoinen - asiakas johtaa | "Yli asiakkaan nykytarpeiden" |
| Pyrkii maksimoimaan kehityshankkeiden "osumisen" | Tavoittelee nopeampaa oppimiskyvykkyyttä |
| Epäonnistuminen arvioidaan menetettynä investointina | Epäonnistuminen arvioidaan menetettynä tuot- toina |

Taulukko 3: Kumppanuusvalmiudet - yritysjohton suuntatutuneisuus (Möller ym. 2009, 168)

| | |
|---------------------------|--------------------------------|
| Huonot | Hyvät |
| Eristäytyvä | Yhteisöön kuuluva |
| Yksiköllä vahva autonomia | Vuorovaikutussuuntautunut |
| Omistuskaskeinen | Osaamista jakava |
| Paikallinen fokus | Globaali fokus |
| Kiinteät prioriteetit | Joustava |
| Nykyorganisaation hionta | Nykyorganisaation kehittäminen |

Taulukko 4: Yhteistyö- vai kilpailusuuntautuneen-organisaation piirteitä (Möller ym. 2009, 168)

Verkostokompetenssit ovat tärkeitä tekijöitä verkostossa menestymiseen. Se vaatii pitkäjänteistä johtamista ja verkostossa toimimiseen soveltuvan yrityskulttuurin luomista.

3.9 Non profit-organisaatio

Non profit-organisaatioilla tarkoitetaan organisaatioita, joiden ensisijainen tavoite ei ole taloudellisen voiton saavuttaminen vaan edustamansa mission toteuttaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että non profit-organisaatioissa on tärkeää, minkä vuoksi ja mitä kohderyhmää varten toimintaa harjoitetaan. Missiot vaihtelevat organisaatioittain. Se, että non profit-organisaatioiden ylin tarkoitus ei ole taloudellisen voiton tavoittelu ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei niillä voisi olla taloudellisia tavoitteita. Taloudelliset tavoitteet voivat olla yhdistyksen kulu- jen kattaminen, kulujen tai alijäämän minimointi tai mahdollisesti ylijäämän tavoittelu. Tavoitteidensa pohjalta yhdistys voi periä jäsenmaksua ja kerätä rahaa erilaisilla tempauksilla tai jopa luoda sponsoriyhteistyösopimuksia yritysten kanssa. Liiketaloudellisen toiminnan perimmäisenä tarkoituksena on näin ollen auttaa yhdistystä sen aatteellisen toiminnan kehittä- misessä ja toimia sen mahdollistajana. (Vuokko 2004, 9-20.)

3.9.1 Non profit-organisaatioiden luokittelu

Yhteiskunnassamme toimii neljä eri sektoria: yksityinen, julkinen, kolmas ja neljäs sektori. Yksityiseen sektoriin kuuluvat voittoa tavoittelevat yritykset. Julkiseen sektoriin kuuluvat muun muassa valtio, kunnat ja kuntayhtymät sekä kansalaisten perusturva toteuttavat sosi- aaliturvarahastot kuten Kansaneläkelaitos. Kolmanteen sektoriin kuuluvat erilaiset järjestöt ja yhdistykset. Neljäs sektori pitää sisällään kotitaloudet, perheet ja ystäväpiirit. (Vuokko 2004, 15.)

| | Voittoa tavoittelevat organisaatiot | Ei voittoa tavoittelevat organisaatiot |
|--------------------|-------------------------------------|---|
| Yksityinen sektori | Yritykset | Järjestöt, yhdistykset (kolmas sektori) |
| Julkinen sektori | Kuntien ja valtion liikelaitokset | Kunnat, valtion organisaatiot |

Taulukko 5: Muodollisten organisaatioiden luokittelu (Vuokko 2004, 16)

Kuten taulukosta 5 voidaan todeta, on non profit-organisaatioita sekä julkisen- että yksityisen sektorin puolella.

Non profit-organisaatioiden luokitteluun ei ole olemassa yleispätevää tapaa, sillä niiden kenttä ja toiminta eroavat maittain. Julkisen sektorin palveluiden kattavuudella on suuri merkitys non profit-organisaatioiden toimintaan. (Vuokko 2004, 16-19.)

3.9.2 Non profit-organisaation ja yritysten välinen toiminnallinen yhteistyö

Non profit- ja profit-organisaatioiden yhteistyösuhde voidaan luokitella sen lujuuden mukaan kolmeen eri tasoon: operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen kumppanuuteen (Vuokko 2004, 241).

Operatiivinen kumppanuus edustaa alinta tasoa, jossa kyse on lähinnä vaihdantasuhteesta eikä niinkään kumppanuudesta. Kahden organisaation väliset myyjä-ostaja-suhteet ja alihankkijasuhteet ovat esimerkkejä tällaisesta. Organisaatioilla ei ole yhteisiä tavoitteita vaan kumpikin toteuttaa omia tavoitteitaan hyödyntämällä yhteistyösuhdetta. Operatiiviselle suhteelle on tyypillistä palveluiden kilpailuttaminen. Yhteistyösuhde voi näin ollen kestää vain sopimuksessa määritetyn ajan, jonka jälkeen kumppanuussuhde mahdollisesti päättyy. (Vuokko 2004, 241-242.)

Taktinen kumppanuus on hieman enemmän kuin pelkkä vaihdantasuhde. Taktisessa kumppanuudessa kumpikin osapuoli pyrkii poistamaan toimintojen päällekkäisyyksiä, oppia toisiltaan jotakin uutta ja yhdistää osapuolten prosesseja sekä mahdollisesti myös toimintakulttuureja. Taktisessa kumppanuudessa osa yhteistyöalueeseen kuuluvasta tiedosta on yhteistä. Organisaatioiden suhdetta lujittaa osapuolten strategioiden yhtäaikainen toteuttaminen. Tältä osin osapuolet siis integroivat omaa osaamistaan. Taktisessa kumppanuudessa pyritään parantamaan toiminnan kannattavuutta, parempaan asiakastyytyväisyyteen ja toisen osapuolen osaamisen hyödyntämiseen. (Vuokko 2004, 242.)

Strateginen kumppanuus on kumppanuusasteista lujin, jossa molemmat kumppanit saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen. Voidaan puhua ns. strategisesta win-win-suhteesta. Tällöin kumppanit ovat riippuvaisia toisistaan, jolloin toiminta ilman toista osapuolta ei ole mahdollista. Strateginen kumppanuus vaatii ennen kaikkea luottamusta, sillä muutoin luottamuksellisten strategia tietojen jakaminen on mahdottomuus. Strateginen kumppanuus tarkoittaa yhteisesti johdettua visiota, arvoja, toimintaperiaatteita ja menettelytapoja. Strategisessa kumppanuudessa itse tuote tai palvelu syntyy osapuolten ydinosaamisia yhdistämällä, yhteisten strategiapäätösten avulla ja yhteisten toimintaperiaatteiden pohjalta. (Vuokko 2004, 242-243.)

3.9.3 Non profit-organisaatioiden välinen yhteistyö

Yhteistyö non profit-organisaatioiden välillä on edelleen enemmänkin poikkeus kuin sääntö. Syitä tähän vähäiseen yhteistyöhön ovat muun muassa kova kilpailu samoista resursseista ja käyttäjistä, jolloin muut organisaatiot nähdään pikemminkin uhkana kuin mahdollisuutena, kiire estää yhdistyksiä tekemästä strategisia suunnitelmia päivittäisen työn lomassa eikä pienillä organisaatioilla ei ole osoittaa riittäviä resursseja yhteistyön aloittamiseksi ja ylläpitämiseksi. Yhteistyö vaatii osapuoliltaan kuuntelijan taitoja, sopivan määrän nöyryyttä, kriittistä ajatusmallia ja myös kiinnostusta muista sekä kykyä hyväksyä erilaisuutta. Hyvin personalisointuneista organisaatioista on vaikea löytää kaikkia näitä tarvittavia ominaisuuksia. Yhteistyön aloittaminen vaatii koko organisaatiolta hyväksyntää muutoksille ja uusille ajatuksille. (Vernis, Iglesias, Sanz & Saz-Carranza 2006, 67-70.)

Non profit-organisaatioiden välisen yhteistyön trendi on ollut viime vuosina noususuuntainen. Hyvin monimutkaiset ja vaativat ratkaisut ovat pakottaneet organisaatiot järjestäytymään ja ymmärtämään yhteistyön tuomia etuja. Yhteistyö auttaa organisaatioita tehostamaan toimintaansa ja optimoimaan resurssinsa sekä vaikuttamaan asioihin laajemmin. Yhteistyö antaa osapuolille mahdollisuuden oppimiseen ja kokemusten jakamiseen. (Vernis ym. 2006, 70-73.) Myös yrityskuvan ja tunnettuuden parantaminen voi työntää organisaatioita yhteistyöhön. Joissakin tapauksissa yhteistyö on ainoa mahdollisuus organisaatioiden hengissä pysymiseen. (Vuokko 2004, 243-244.)

3.10 Tietointensiivinen palveluyritys

Suomea on viime vuosina pidetty yhtenä tietoyhteiskuntakehityksen kärkimaista. Tietoyhteiskunnassa korostetaan tietoteollisuuden ja sen tuottamien sovellusten, merkityksen kasvua nyky-yhteiskunnassa. Tietoyhteiskunnassa tieto ja osaaminen ovat yksi tärkeimmistä voimavaroista ja tuotannontekijöistä. Yritysenkilpailukyvyn kannalta on erityisen tärkeää muun muassa tiedon ja osaamisen hallinta, teknologian soveltamisen ja innovaatiotoiminnan nopeus, strateginen johtaminen, organisaation ja toimintamallien joustavuus sekä myös verkostoituminen koskien niin tuotekehitystä kuin tuotantoa ja markkinointiakin. (Kemppilä & Mettänen 2004, 8.)

Tietointensiiviset yritykset toimivat siltoina innovaatioille ja niiden erityispiirteitä ovat korkea osaaminen ja läheiset suhteet asiakkaisiin. Tietointensiiviset yritykset vaikuttavat monien alojen tuottavuuden kasvuun ja innovaatioiden syntymiseen. Tietointensiivisiä palveluyrityksiä ovat niin liike-elämän palvelut kuin teknologian mahdollistamat uudet palvelut sekä tuoteteisiin että tuotantoon integroidut palvelut. (Kemppilä & Mettänen 2004, 3.)

Tieto- ja viestintätekniikka on yksi merkittävimmistä palvelualan kasvuun vaikuttavista tekijöistä ja näin ollen teknologian ja innovaatioiden kasvun merkitys on havaittavissa juuri palvelusektorilla. Erityispiirteensä tietointensiivisten palveluiden tuottamiselle on se, että asiantuntemusta ei siirretä sellaisenaan asiantuntijalta asiakkaalle, vaan asiantuntija ja asiakas tuottavat yhdessä uutta tietoa. Tietointensiiviset yritykset eivät siis innovoi yksin vaan vahvasti vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Kemppilä & Mettänen 2004, 10.)

Tietointensiiviset palveluyritykset toimivat innovaatiotekniikassa sekä ulkoisena tiedon lähteenä ja edistämällä asiakkaiden innovaatioita, mutta ottavat myös käyttöön sisäisiä innovaatioita tarjoten korkealaatuisia työpaikkoja ja lisäten taloudellista kasvua. Tieto- ja osaamintensiivisillä liike-elämän palveluilla tarkoitetaan toisille yrityksille suunnattuja palveluita, jotka perustuvat tietoon ja osaamiseen. (Kemppilä & Mettänen 2004, 10-14.)

Osaamintensiiviset palvelut voidaan jakaa ydin- ja liitännäistoimialoihin. Ydintoimialat ovat kaikkein osaamintensiivisimpiä ja niillä on merkittävä rooli elinkeinoelämän toimivuuden ja kilpailukyvyn kannalta. Ydintoimialoja ovat tekniset palvelut, tutkimus- ja kehityspalvelut, tietojenkäsittelypalvelut, lainopillinen ja taloudellinen konsultointi, koulutuspalvelut sekä rahoitus- ja vakuutuspalvelut. (Kemppilä & Mettänen 2004, 17.)

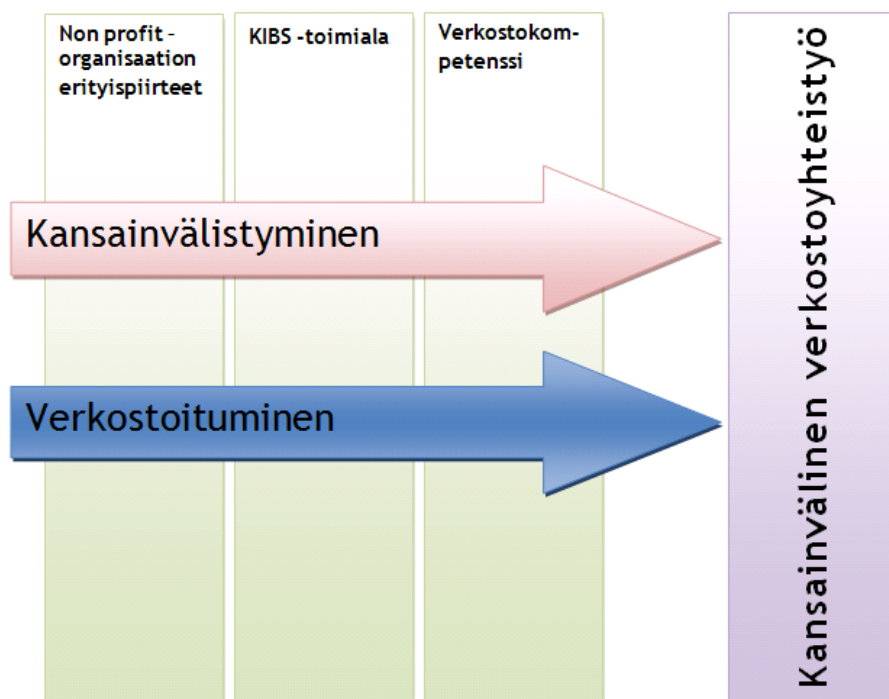
Liitännäistoimialoilla osaamintensiivisyys aste on ydintoimialoja matalampi ja ne liittyvät ydintoimialoihin läheisesti. Liitännäistoimialoja ovat osaamintensiivinen järjestösektori, osaamintensiiviset peruspalvelut, rahoitussektori, osaamintensiiviset logistiikka- ja liikennepalvelut sekä osaamintensiiviset informaatiopalvelut. (Kemppilä & Mettänen 2004, 18.)

Perinteisten palvelujen muuttuminen tietointensiivisiksi palveluiksi ovat vaikuttaneet mm, yritysten toimintojen ulkoistaminen, globalisoituminen, jatkuvasti uudistuva teknologia sekä tieto- ja viestintätekniikan leviäminen (Kemppilä & Mettänen 2004, 39).

3.11 Yhteenveto

Edellisissä luvuissa 3.1-3.10 kuvattiin kansainvälistymistä, verkostoitumista, non profit-organisaatioiden erityispiirteitä, KIBS-toimialasta sekä verkostokompetenssista. Teoreettinen viitekehys on pyritty rakentamaan Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry:n tilannetta peilaa- vaksi.

Kuviossa 9 on esitetty yhteenveto opinnäytetyön teoreettisesta viitekehuksesta. Sen avulla nähdään teoriaosuudessa käsiteltyjen aihealueiden yhteys toisiinsa nähden.



Kuvio 9: Yhteenveto teoreettisesta tietoperustasta

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on kaksi pääteoriaa, jotka ovat kansainvälistyminen ja verkostoituminen. Tutkimuksen tavoitteena on luoda valmiudet kansainvälisen verkostoyhteistyön luomiselle. LUVY ry:n kansainvälistymiseen vaikuttaa oleellisesti non profit-organisaation erityispiirteet, KIBS-toimiala sekä yhdistyksen verkostokompetenssi.

Seuraavaksi siirrytään kuvaamaan kehittämishanke. Luvussa 4 määritellään kehittämistyö sekä perustellaan valittu tutkimusmenetelmä ja aineiston keräysmetodit.

4 Toiminnallisen kehittämishankkeen kuvaus

Kehittämisellä tarkoitetaan konkreettista toimintaa, jolla tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämistoiminnan kohde, laajuus ja organisointitapa voivat vaihdella. Kehittäminen on luonteeltaan ennen kaikkea käytännöllistä asioiden korjaamista, parantamista tai edistämistä. Tavoitteellisuus on kehittämisen keskeinen elementti. (Toikko & Rantanen 2009, 14-16.) Hanke on toteutettu Laurean LbD-oppimismallin vaiheiden sekä Pelinin (2008) projektinhallinnan vaihemallin mukaisesti (Laurean Pedagoginen strategia 2007, 7; Pelin 2008, 83).

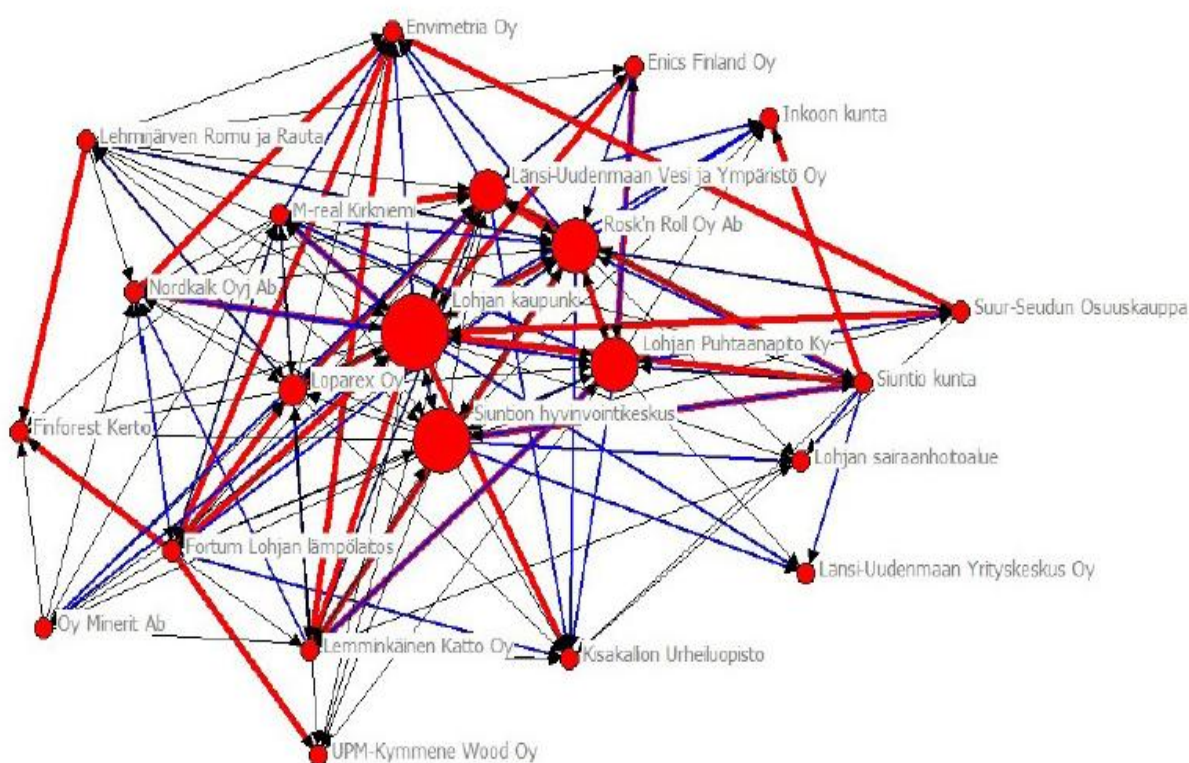
4.1 Lähtökohtatilanne ja perustelut kehittämistoiminnalle

Palvelualojen puitesopimus GATS (General Agreement on Trade in Services) takaa palveluyrityksille vapaan liikkumisen EU:n sisämarkkinoilla vähentäen byrokratiaa yritysten laajentaessa toimintaansa ulkomaille. Tämän johdosta kansainvälisiä ympäristöalan palveluyrityksiä on alkanut kantautua myös Suomen markkinoille. LUVY ry:llä on kattava asiakunta sen toiminta-alueeltaan, mutta sen yhtenä toiminnan riskinä nähdään kuntaliitokset, joiden kautta asiakkaiden määrä vähenee ja osin jäsenmaksujen kautta rahoitettu aatteellinen toiminta pienee. Myös tuotantolaitokset lakkauttavat toimintojaan sen toiminta-alueella siirtäen niitä edullisen kustannustason maihin. Yhdistyksellä tulee olla riittävä määrä kysyntää, jotta nykyinen osaaminen ja henkilöstö pystytään säilyttämään. LUVY ry on tietointensiivinen yhdistys omaten erittäin asiantuntevan henkilöstön ja näin ollen sillä on hyvät puitteet kansainvälistyä verkostoitumisen kautta. Merkittävä osa ympäristöalan kehittämistyöstä tehdään nykyisin erilaisten hankkeiden ja projektien kautta. Näihin hankkeisiin on mahdollista hakea niin kotimaista kuin ulkomaista rahoitusta. Yhteistyön tekeminen muiden vastaavien organisaatioiden kanssa saattaa avata uusia hankerahoitusmahdollisuuksia osaamisen ja tiedonvaihdon lisäksi.

LUVY ry on jäsenenä Lohjan seudun ympäristöklusterissa, joka on alueen yritysten, kuntien ja yhteisöjen perustama yhteistyö- ja oppimisverkosto. Tällä hetkellä yhteistyötä tekevät Lohjan kaupunki, Siuntion kunta, Inkoon kunta, 16 seudun yritystä ja yhteisöä. Toimintaa koordinoi Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Klusterin tavoitteena on lisätä jäsentensä ympäristöosaamista ja kehittää ympäristöviestintää sekä jäsenten välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Klusteri toteuttaa tätä tehtävää järjestämällä koulutusta, työpajoja, johdon foorumeita ja tapahtumia. Klusterin pohjavesiklubi järjestää kerran vuodessa tilaisuuden jäsenistölle, jossa käydään läpi muun muassa Lohjan alueen pohjavesien yhteistarkkailujen tulokset. Lohjan seudun ympäristöklusterin jäsenet ovat automaattisesti myös Hiiden klusterin jäseniä. Hiiden klusteri toimii kattojärjestönä Lohjan ja Karkkilan klustereille. (Lohjaklusteri 2010.)

Korkalan (2010) teettämästä tutkimuksesta käy ilmi kuinka keskeinen toimija LUVY ry on kyseenomaisessa klusterissa (kuvio 10) osoittaen yhdistyksen verkostokyvykkyyden tasoa. LUVY ry:n kokemuksista verkostotoiminnasta on hyötyä kehitettäessä sen kansainvälistymistä uusien verkostokumppaneiden kautta.

Kehittämishanketta puoltaa yhdistyksen halu kehittää toimintaansa sekä kiinnostus liittää kansainväliset toiminnot osaksi tulevaisuuden hankkeita.



Kuvio 10: Lohjan ympäristöklusterin yhteydenpito verkostokartta 2007 (Korkala 2010, 91)

4.1.1 Hankkeen tehtävät ja tavoitteet sekä aikataulus

Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää LUVY ry:n kansainvälistymistä. Tavoitteena oli selvittää LUVY ry:lle sopiva kansainvälistymismalli, kartoittaa tutkimus- ja kehitysyhteistyökumppanit Viron markkinoilta, luoda verkostonäkökulmaan perustuva kansainvälistymissuunnitelma, selvittää yhdistyksen mahdollisuudet hakea valmistelurahoitusta kansainvälisten toimintojen aloittamiseksi, luoda tarvittavat materiaalit potentiaalisten verkostokumppaneiden yhteydenottoon ja lopuksi käynnistää kansainvälinen liiketoiminta.

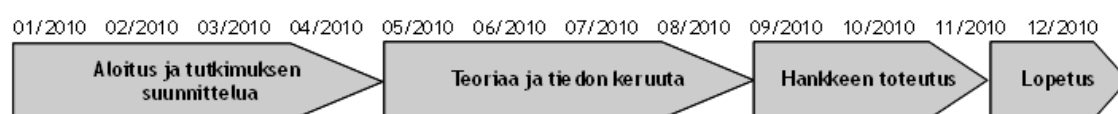
Tavoitteen saavuttamiseksi suunniteltiin ja tehtiin seuraavat toimenpiteet yhdessä LUVY ry:n henkilökunnan kanssa hyvän tutkimustuloksen aikaansaamiseksi:

- kartoitti LUVY ry:n sisäiset valmiudet ja edellytykset kansainvälistymiseen (yrityksana-lyysi)
- selvitti markkinakohtaiset edellytykset
- määritteli LUVY ry:n kansainvälistymisen tavoitteet
- kartoitti ja analysoi Viron ympäristöalan yhdistykset ja yliopistot
- selvitti LUVY ry:lle soveltuvan valmistelurahoituksen tarjonta
- valitsi LUVY ry:lle sopivat yhteistyökumppani(t)
- valmisti yhteydenottoon tarvittavat oheismateriaalit

- analysoi LUVY ry:n palautteet ja hyödyt.

Tämän kehittämishankkeen konkreettisenä lopputuloksena valmistettiin toimeksiantajalle räätälöity kansainvälistymissuunnitelma, lista analysoiduista potentiaalisista verkostokumppaneista, valmistelurahoituksen tarjonnan selvitys sekä yhteydenottomateriaali käsittäen saatekirjeen (liite 4), kyselylomakkeen verkostokumppaneiden kyvykkyyksien arvioimiseksi (liite 5) sekä LUVY ry:n esittelymateriaalin. Yhdistyksen vähäisten resurssien vuoksi projektissa päädyttiin jättämään yhteydenotto potentiaalsiin verkostokumppaneihin sekä sitä seuraavat toimenpiteet tehtäviksi projektin jälkeen.

Hanke aloitettiin tammikuussa 2010 ja päättyi joulukuussa 2010. Tutkimus- ja kehittämishanke eteni aikataulullisesti vaiheittain kuvion 11 mukaisesti.



Kuvio 11: Projektin vaiheiden aikataulu

4.1.2 Hankeorganisaatio ja vastuut

Hankkeen toimijoita olivat opinnäytetyön tekijä Saija Böhling, LUVY ry ry:n toiminnanjohtaja Jaana Lehtonen sekä Lohjan Laurean ammattikorkeakoulun yliopettaja KTT Irma Vahvaselkä. Sidosryhmiksi opinnäytetyön tekijä tunnisti Palveluliiketoiminnan kehittäminen non profit-organisaatiossa opinnäytetyön tekijän Katja Sembergin Lohjan Laureasta sekä Palveluliiketoiminnan kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa: Osaamispääoman johtaminen ja sen kehittäminen Länsi-Uudenmaan Vesi ry:ssä opinnäytetyön tekijän Teija Törmin Lohjan Laureasta, sillä aiheet limittyivät toisiinsa.

4.1.3 Resursointi

Toimintatutkimuksena toteutetun hankkeen toimijoina olivat opiskelijan lisäksi Länsi-Uudenmaan vesi ja ympäristö ry sekä Laurean ammattikorkeakoulu.

Opiskelija toteutti kehittämishankkeen opinnäytetyönään Laurean LbD-oppimismallin sekä Laurean yleisten opinnäytetyöohjeiden mukaisesti. Opinnäytetyön laajuus on 30 opintopistettä. Opinnäytetyö ja aineistonkeruu suoritettiin Microsoft Office-ohjelmistopakettien avulla.

Kehittämishankkeen tavoitteet ja tehtävät määriteltiin yhdessä LUVY ry:n toiminnanjohtaja Jaana Lehtosen sekä Laurean ammattikorkeakoulun yliopettajan KTT Irma Vahvaselän kanssa. LUVY ry:n toiminnanjohtaja osallistui aktiivisesti työn etenemiseen ja ohjaukseen varmistaak-

seen työn hyödynnettävyyden yhdistyksessä. Laurean ammattikorkeakoulun yliopettaja toimi kehittämishankkeen ohjaajana. Laurean suomenkielen ja viestinnän lehtori toimi kielentarkastajana ja englanninkielen lehtori abstraktin tarkastajana.

4.1.4 Riskit

Riskien hallinnalla varaudutaan projektin odottamattomiin tilanteisiin (Ruuska 2005, 222). Pelinin mukaan hyvään projektisuunnitteluun kuuluu olennaisesti potentiaalisten riskien määrittäminen ja esittäminen (Pelin 2008, 217).

Kehittämishankkeen suurimmat riskit ja niiden seuraukset todennäköisyyksineen ja ennaltaehkäisyineen on kuvattu taulukossa 6 siten, että vaaratilanteen todennäköisyys on arvioitu asteikolla 1 (epätodennäköinen), 2 (mahdollinen) ja 3 (todennäköinen).

| Riski | Seuraus | Todennäköisyys (1-3) | Varautumissuunnitelma | Toteuma |
|--|---|----------------------|---|--|
| LUVY ry:n resurssit eivät ole riittävät kansainvälistymiselle | Kansainvälistymisprosessi hidastuu eikä etene suunnitelman mukaisesti | 3 | Karsitaan kaikki ylimääräiset toiminnot pois suunnitelmasta ja tarkastellaan aikataulua palaverissa | Riski realisoitui vaikuttaen kehittämishankkeen puitteissa toteutettaviin tehtäviin |
| Ei kyetä löytämään LUVY ry:tä kiinnostavia toimijoita Viron markkinoilta | Opinnäytetyölle määriteltä raja ei päde | 1 | Laajennetaan rajaus koskemaan myös yksityisen sektorin toimijoita | Riski ei realisoitunut. Kunkin analysoidun toimijan todettiin soveltuvan hyvin yhdistyksen toimintaan. |
| Ei kyetä löytämään yhdistykselle soveltuvaa rahoitusta | LUVY ry:n kansainvälisten toimintojen aloittaminen vaarantuu | 2 | Pyritään selvittämään tulevia EU -rahoituksia, jotka voisivat soveltua yhdistykselle | Tutkija kykeni löytämään yhden mahdollisen rahoittajan. |
| LUVY ry ei koe yhteydenottoa materiaaleja käyttökelpoisiksi | Opinnäytetyö ei täytä asetettuja vaatimuksia | 1 | Tiivis yhteydenpito yhdistykseen materiaalin luonnin aikana ja tekee vaadittavat muutokset | Tiiviin yhteistyön voimin luotiin hyvin käyttökelpoiset materiaalit. |
| Tutkijan ajanpuute ja jakaminen | Työ ei etene suunnitellun aikataulun mukaisesti ja työn laatu kärsii | 2 | Opinnäytetyö priorisoidaan vapaa-ajan menojen edelle ja fyysisestä jaksamisesta huolehditaan | Riski realisoitui, mutta tutkija pyrki pitämään tavoitellun laadun yllä. |

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| Yhdistyksen toiminnanjohtajan työkiireet | Tutkija ei saa tarvittavaa tukea ja resursseja yhdistykseltä | 2 | Pidetään seuran tapalavereja, joita täydennetään puhelimitse ja sähköpostitse aikataulun puitteissa | Tämä riski toteutui osittain, mutta pienemmässä mittakaavassa kuin oli arvioitu. Menetetty aika kurottiin kiinni tiiviillä yhteydenpidolla kiireiden laannuttua. |
|--|--|---|---|--|

Taulukko 6: Projektin riskit

4.1.5 Laadunvarmistus

Opinnäytetyön dokumentointi tapahtuu opinnäytetyön edistymisen kautta niin sanotun prosessikirjoittamisena. Syntyneistä teksteistä voidaan koota koosteita prosessin eri vaiheissa julkaistaviin raportteihin eri kohderyhmille ja erityyppisiin julkaisuihin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 46-47.)

4.2 Hankkeen metodologiset valinnat ja niiden perustelut

4.2.1 LbD-mallin kehän eri vaiheet

Opinnäytetyö eteni LbD-mallin kehän mukaisesti (Laurean Pedagoginen strategia 2007, 7). Autenttisuus muodostui hahmottaessa kehittämishankkeen aiheen ja siihen kohdistuvat ilmiöt. Kehittämishankkeen ja oppimisprosessin vaiheet ja määritelmät tulivat tutkijalle tutuksi opintojen aikana. Kehittämishanke on työelämälähtöistä, joten työelämän kokemuksella ja osaamisen kehittymisellä pystyttiin kehittämishanke jäsentämään tehokkaasti. Kehittämishanke on aidosti yhdistystä palveleva muutos.

Opintojen oppimistehtävät suoritettiin sekä yksilö että ryhmätehtävinä, joten kokemusten, tietojen ja taitojen jakaminen kartutti myös tutkijan omaa osaamista. Tutkimuksen tietoperusta on laaja ja monesta näkökulmasta tutkittua. Teoria ja valitut menetelmät osoittautuivat hankkeeseen sopiviksi. Kehittämishanke toteutettiin opintojen aikana saaman kokemuksellisuuden avulla yhdessä hankeorganisaation kanssa.

Tutkimuksellisuudessa näkyy tutkijan osaamisen kehittyminen. Kehittämishanke toteutettiin tutkimusongelman pohjalta. Tutkimisen sekä kehittämisen kautta tutkimusongelmaan löydettiin ratkaisu ja samalla luotiin yhdistykselle uusi toimintatapa.

Kehittämishanke on uutta luova, joka näkyy tutkijan osaamistiedon raportointina ja kehittämishankkeen tuloksina sekä yhdistyksen mahdollisuutena hyödyntää hankkeen tuloksia ja muokaten samalla yhdistyksen työ ja toimintakulttuuria.

4.2.2 Toimintatutkimus ja peruseriaate

Toimintatutkimusmenetelmä on osallistavaa sekä ongelmakeskeistä tutkimista, jossa ratkaistaan yhdistyksen käytännön ongelmia ja saadaan aikaan kehitystä ja muutoksia mahdollisesti uusilla toimintamalleilla (Vahvaselkä luento 12.2.2010).

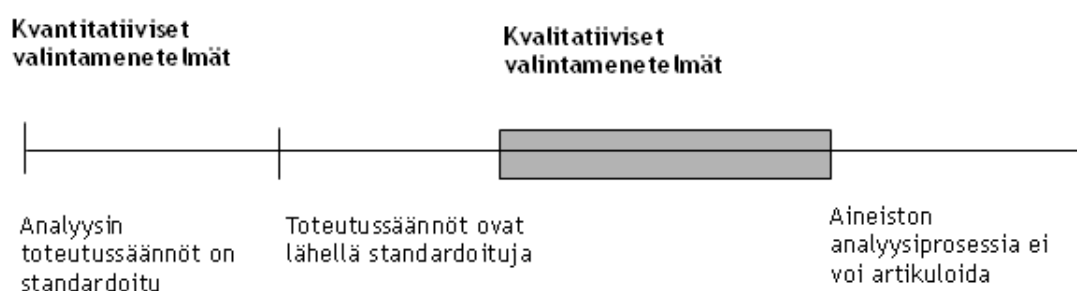
Toimintatutkimuksesta voidaan käyttää myös nimitystä kehittävä työntutkimus, joka on siis ongelmakeskeistä ja vahvasti käytäntöön suuntautuvaa. Tutkimuksessa on olennaista ottaa siinä toimivat ihmiset mukaan aktiivisiksi ja osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2009, 58.)

Toimintatutkimuksessa vastataan kysymyksiin: ”Miten tutkittavat kohteet voivat muuttua?” ja ”Miksi ne eivät muutu?”. Lisäksi on muistettava, että muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta tai se voi olla toisenlainen kuin prosessin alussa on tavoiteltu. (Ojasalo ym. 2009, 59.)

Toimintatutkimus soveltuu sosiaalisten työkäytänteiden sekä työmenetelmien kehittämistyöhön, koska tutkimuksen avulla pyritään uuden toiminnan ja työn ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Tutkimuksella haetaan uusia näkökulmia työskentelyyn jolloin se mahdollistaa tutkimustulosten hyödyntämisen käytännön työelämässä. (Ojasalo ym. 2009, 60.)

4.2.3 Kvalitatiivinen tutkimus ja perusselitys

Kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia analyysimenetelmiä voidaan tarkastella jatkumona sen pohjalta, kuinka määrämuotoistettuja analyysiin liittyvät prosessit ovat. Jatkumo on kuvattu kuviossa 12. Kvantitatiivisille analyysimenetelmille on tyypillistä, että niiden toteutussäännöt on standardoitu ja niihin liittyvät laskutoimitukset voidaan suorittaa valmiilla ohjelmilla, kuten SPSS:llä. Kvalitatiivisten analyysimenetelmien toteutussäännöt vaihtelevat sellaisista, jotka ovat määrämuotoistettu lähes kvantitatiivisten analyysimenetelmien tapaan toiseen ääripäähän, jossa niitä on lähes mahdoton artikuloida. (Kyrö 2004, 111.)



Kuvio 12: Aineiston analyysimenetelmät jatkumona (Kyrö 2004, 111)

Kvalitatiivissa tutkimusmenetelmissä, joissa lähestytään jatkumon ääripäätä, korostuu tutkijan kyky perustella päättelyketjuaan ja niiden muodostumista sekä luoda niistä konkreettisesti ymmärrettäviä esimerkkejä eli tuoda omat intentionsa esiin lukijalle ymmärrettävällä tavalla. Kvalitatiivisessa analyysissä aineiston analyysi tapahtuu yhtäaikaaisesti aineiston keruun kanssa. Analyysin tekeminen perustuu vertailuun, jossa tavoitteena on käsitteellisten yhdenmukaisuuksien erottaminen, kategorioiden eroavaisuuksien hiominen ja mallien löytäminen. Aineisto segmentoidaan eli jaetaan relevantteihin ja merkityksellisiin yksiköihin, jolloin tutkija keskittyy pienempiin aineistoyksiköihin kerrallaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijat pyrkivät välttämään prosessin standardoimista, sillä yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkki on yksittäisen tutkijan luova osallistuminen ilman yhtä määrättyä tapaa toimia. Analyysiprosessi edellyttää metodologista tietoutta ja osaamista sekä älyllistä taitoa. Laadullisen tutkimuksen analyysiprosessin päätavoitteena on laajemman ja yhdistyneen kuvan luominen. (Kyrö 2004, 112-113.)

4.2.4 Tiedonkeruumenetelmät ja niiden soveltuvuus

LUVY ry:n kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimusmenetelmällä ja tiedonkeruumenetelmäksi puolistrukturoitu, määrämuotoinen kysely, joka suoritettiin LUVY ry:n henkilökunnalle sekä kuntien, yritysten ja yksityisten suurimmille asiakasryhmille. LUVY ry:n henkilökunnalle tehty kysely toteutettiin kontrolloituna kyselynä, joka Hirsjärven, Remesen ja Sajavaaran kirjassa (2009, 191-192) on nimetty myös informoiduksi kyselyksi. Informoitu kysely tarkoittaa, että kyselyn suorittaja jakaa itse suunnitellulle kohdejoukolle lomakkeen henkilökohdaisesti. Tilaisuudessa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, selostettiin kysely ja vastattiin mahdollisiin kysymyksiin. Yleensä informoidussa tutkimuksessa kyselyn vastaukset palautetaan tietyssä aikana tiettyyn paikkaan, mutta LUVY ry:lle järjestetyssä informoidussa kyselyssä tutkija oli paikalla ja keräsi kyselyn tulokset. Kysely suoritettiin avoimilla kysymyksillä jolloin esitetään vain kysymys ja jätetään tyhjä tila vastausta varten. Hirsjärvi ym. (2009, 196) mainitsevat avointen kysymysten hyväksi puoliksi muun muassa sen, että avoinkysymys osoittaa vastaajien tietämyksen aiheesta sekä osoittaa mikä on keskeistä tai tärkeää vastaajien ajattelussa.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä. Joidenkin määritelmien mukaan järjestystä tosin voidaan muuttaa. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa on päätetty haluttavan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltavalle haluta antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa. (Fsd.uta 2010.)

Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry:n lähtökohtatilanne ja kansainvälistymisen tavoitteet on selvitetty teettämällä useita teemahaastatteluja yhdistyksen toiminnanjohtajalle Jaana

Lehtoselle, joissa haastatteluille on määritelty aihepiiriin liittyvät teemat. Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan haastateltavan tulkinnat ja niiden merkitys. Teemahaastattelu sopii tilanteisiin, joissa on päätetty haluttavan tietoa juuri tietyistä asioista. (Fsd.uta 2010.)

4.2.5 Kehittämismenetelmät ja niiden soveltuvuus

Tutkimus alkoi kirjoituspöytätyöskentelyllä, jossa pyrittiin löytämään potentiaalisia verkostokumppaneita Internetistä käyttäen hakusanoina muun muassa ympäristö (environment), yhdistys (association) ja Viro (Estonia). Tämä vaihe palveli tutkimuksen seuraavaa vaihetta eli empiiristen aiheistojen keruuta.

LUVY ry:n henkilökunnalle toteutettiin puolistrukturoitu määrämuotoinen kysely hyödyntäen luovien ratkaisujen synnyttämää uudenlaista työstämistapaa. Kysely tehtiin käyttäen Edvard de Bonon kuusi ajatteluhattu -menetelmää (liite 2).

Kansainvälistymissuunnitelman luominen pohjautui Vahvaselän kansainvälistymisstrategian päätöksentekomalliin, jota on käytetty tutkittaessa pk-yritysten menestyksekkäitä kansainvälistymisstrategioita ja strategista käyttäytymistä kansainvälistymisessä (Vahvaselkä 2009, 58).

Kohdemarkkina-alueen valinnassa on käytetty hyväksi PESTEL-toimintaympäristöanalyysiä, jolla on mahdollista verrata eri kohdemarkkina-alueita keskenään. PESTEL-analyysi auttaa tunnistamaan millaisia mahdollisuuksia ja uhkia muutokset ympäristössä voivat tuottaa yhdistykselle. Menetelmää voidaan käyttää tunnistamaan miten tulevaisuuden trendit poliittisessa, ekonomisessa, sosiaalisessa, teknologisessa, ekologisessa ja lainsäädännöllisessä toimintaympäristöissä tulevat vaikuttamaan organisaation toimintaan. (Johnson, Scholes & Shittington 2008, 54.)

Potentiaalisten verkostokumppaneiden analysointiin käytettiin SWOT - analyysia, joka on yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä ja soveltuu hyvin strategia suunnitteluun. Analyysin avulla voidaan selvittää analyysin kohteen vahvuudet, heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysin lyhenne tulee sanoista strength (vahvuus), weakness (heikkous), opportunity (mahdollisuus) ja threat (uhka). SWOT-analyysin tulosta tulisi tulkita siten, että: Miten kohteen vahvuuksia voitaisi edelleen kehittää? Miten heikkoudet voitaisi poistaa? Miten mahdollisuuksia tulisi hyödyntää? ja Miten voitaisi torjua mahdolliset uhat? (Qualitas-forum 2010.)

4.2.6 Luotettavuuden varmistamistapa

Laadullisen tutkimuksen kaikkia vaiheita arvioidaan erilaisin mittaus- ja tutkimustapoja käyttäen. Tässä kehittämishankkeen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetti- ja validiteettimittauksia käyttäen.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli mittauksen tai tutkimuksen kykyä antaa ei sattumanvaraisia tuloksia. Näin ollen reliabiliteetin avulla arvioidaan tulosten pysyvyyttä ja alttiutta satunnaisvaihteluille. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 147.)

Puolistrukturoituna ja määrämuotoisena kyselynä toteutettu tutkimus takaa työn reliabiliteetin, sillä kysely on toistettavissa. Kysely toteutettiin yhdistyksen henkilökunnalle määrämuotoisena kyselynä käyttäen samaa kyselylomaketta. Tämä tukee kyselyn toistettavuutta eli työn reliabiliteettia.

Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja -kohteen yhteensopivuutta. Validiteetti käsitteenä tarkoittaa tosiasioiden tilaa eli sitä miten menetelmä soveltuu juuri kyseisen ilmiön tutkimiseen jota on tarkoitus tutkia. Validiteetilla tarkoitetaan pysyvää tosiasioiden tilaa. (Heikkinen ym. 2006, 147; 149.)

LUVY ry:n henkilökunnalle teetetty kysely toteutettiin informoituna kyselynä, jolloin henkilökunta perehdytettiin tutkimuksen aihealueeseen ennen kyselyn toteuttamista. Kyselylomakkeen suunnittelussa huomioitiin vastaajien asiantuntijuus opinnäytetyön aiheesta sekä kohdeorganisaatiosta. Vastaukset kerättiin paperilomakkeilla (liite 3), jotka kirjoitettiin tekstinkäsittelyohjelmalla puhtaaksi. Otoksen koko oli pieni, mutta aineiston sisällöllinen laatu oli hyvä. Täten varmistettiin opinnäytetyön validiteetti.

Tutkimus toteutettiin johdonmukaisesti keräten tutkimusaineistot yhteen ja analysoimalla ne huolellisesti. Hankkeeseen osallistuvien sitoutuminen ja vaikuttaminen tutkimus ja kehittämistyön kyselyjen laatimiseen lisäsi tuotosten luotettavuutta.

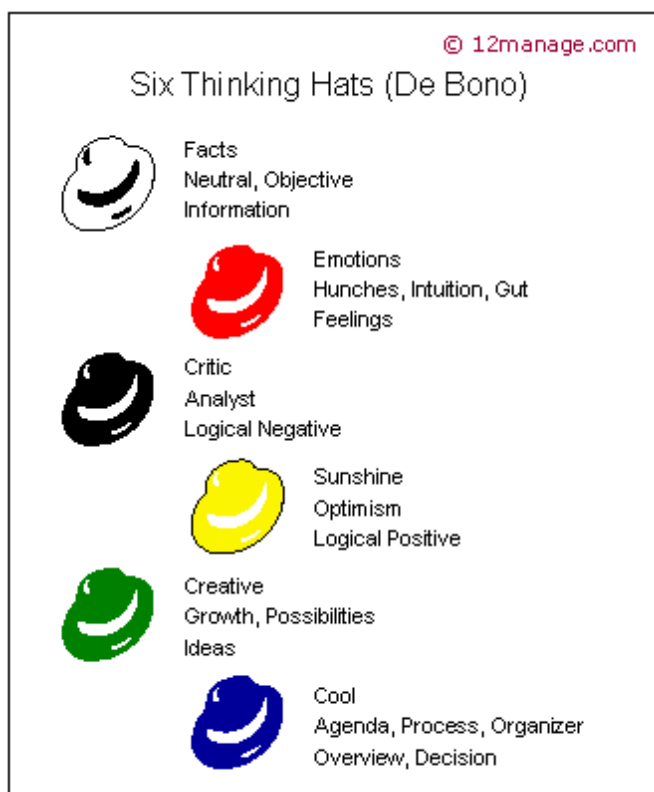
Käyttökelpoisuudella tarkoitetaan tiedon käyttöarvoa eli tieto on tosi, jos se on käyttökelpoista. Käyttökelpoisuutta voidaan tarkastella prosessinäkökulmasta tai kehittämistulosten näkökulmasta. Tärkeätä on se, miten hyvin aineistoja pystytään käyttämään tavoitteiden täsmenämässä. Kehittämistulosten kannalta käyttökelpoisuus tarkoittaa kehittämisprosessin seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 125.) Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa LUVY ry:lle käyttökelpoisia toimintamalleja.

Kehittämistoiminnassa vaikuttavuuden arviointi on tärkeää. Tarkastelu voidaan kohdentaa hankkeen arviointiin eli vaikuttavuuteen tai käytännön vaikuttavuuteen eli menetelmän kehittämiseen. Kehittämishankkeen vaikuttavuuden mittaaminen on haasteellista. Kehittämistoi-

minnan tarkoituksena on, että sen seurauksena syntyy joitain käyttökelpoista, muuten kehittämistoiminnalla ei ole varsinaista merkitystä. Tutkimukselliset asetelmat ja pyrkimys luotettavan tiedon tuotantoon palvelee monella tapaa kehittämisprosesseja ja niiden tulosten siirrettävyyttä eli hyödynnettävyyttä. Uusien asioiden hyödyntämisessä on usein kyse oppimisprosesseista. (Toikko ym. 2009, 148-159.) Vaikuttavuuden mittaaminen tapahtuu työn jälkeen käyttöön otetuista työkaluista saadun palautteen perusteella.

4.3 Hankkeen toteutus ja tulokset

LUVY ry:n henkilökunnalle suoritettiin kysely, jossa kartoitettiin henkilökunnan mielipiteitä olemassa olevista verkostoista ja niiden kehittämismahdollisuuksista. Kyselyyn osallistui 27 henkilöä. Henkilökunnalle tehty kysely toteutettiin Edward de Bonon kuusi ajatteluhattua-mallia käyttäen. Henkilökunta jaettiin ryhmiin ja ryhmän sisällä määriteltiin kullekin henkilölle hatun väri jota kautta ongelmaan/kysymyksiä lähestyttiin. Kaikilla henkilöillä oli samaan aikaan erivärinen hattu. Bonon ajatteluhattu-mallin tarkoitus on hyväksyä ja rohkaista tunteiden käyttöä ongelmanratkaisussa. Kyseisen hatun käyttäjä saa ajatella ja puhua ongelmasta vain värin määrittelemän tunnetilan kautta.



Kuva 3: Edward de Bonon Kuusi ajatteluhattua - menetelmä (12manage 2010)

Tarkempi kuvaus eri hatun värien ominaisuuksista löytyy liitteestä 2.

4.3.1 Lähtökohta-analyysi ja kansainvälistymisen syyt

LUVY ry:n kansainvälistymisen syinä olivat uudet toimintamahdollisuudet sekä yhdistyksen johdon halu kehittää yhdistyksen toimintaa. LUVY ry halusi kehittää yhteistyötä muiden toimijoiden kuten ympäristöalan yhdistysten ja yliopistojen kanssa jakaakseen toimijoiden kesken tietoa ja osaamista.

LUVY ry:n toiminnanjohtaja Jaana Lehtonen (haastattelu 27.8.2010) totesi, että hanke ja projektimaailma vaativat näkyvyyttä. Rahoituksen saaminen helpottuu näkyvyyden ja kumppaneiden saannin kautta. Yhdistyksen tavoitteena on olla tulevaisuudessa verkoston avulla uskottava palveluntarjoaja myös uusille asiakkaille tai jossain määrin Länsi-Uudenmaan alueella toimivien yritysten muille toimipisteille Suomen ulkopuolella.

4.3.2 LUVY ry:n kansainvälistymisen edellytykset

LUVY ry:llä ei ollut aikaisempaa kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta, mutta se oli verkostoitunut kansainvälisesti toimivien kotimaisten yritysten kanssa, jolloin kotimaisia kontakteja oli jo olemassa. LUVY ry:n toiminnanjohtajalla oli hyvät suhteet ulkomaankaupanasi-
antuntijaan Lohjan Laurean KTT yliopettaja Irma Vahvaselkään. Myös LUVY ry:n nykyisten kansainvälisesti toimivien asiakkaiden kiinnostus yhdistyksen toimintaan on sen asteista, että ne mielellään tukevat LUVY ry:n toimintaa.

LUVY ry:n vientituote kansainvälistymisessä on sen tieto-taito vesi- ja ympäristöasioista. Tarkoituksena oli, että LUVY ry:n uusi akkreditoitu viranomaistarkastuspalvelu olisi korostetusti esillä erilaisten hankkeiden ohella. Yhdistys on käynyt Brysselissä esittelemässä aikaisempien vesiensuojeluhankkeiden tuloksia. Kansainvälistyminen verkoston kautta tuki yhdistyksen halua jakaa tietoa kommunikaatioverkoston jäsenien kesken. Ympäristöasiat ovat globaalisti kiinnostuksen kohteena ja lähtökohta-analyyseissa todettiin LUVY ry:n tyyppiselle asiantuntijuudelle olevan kysyntää erityisesti Itä-Euroopan ja Aasian alueilla. Koska tarkoituksena oli luoda kontakteja ulkomaille varsinaisen viennin sijaan, ei kansainvälistyminen vaatinut tuotesopeutusta

LUVY ry:n organisaatio on pieni, joten kansainvälisiin toimintoihin osallistuvat projektien- ja hankkeiden vetäjät toiminnanjohtajan Jaana Lehtosen luotsaamina. Näiden henkilöiden englanninkielentaidot ovat riittävät sujuvaan kommunikointiin. Organisaatiossa löytyi myös ruotsinkielentaitoisia henkilöitä. Henkilöstön kielitaitoja ei ole testattu ja sen vuoksi opinnäytetyön tekijä Teija Törmi kartoittaa omassa opinnäytetyössään yhdistyksen osaamispääomaa tehden tarvittavat kehitystoimenpiteet kyseenomaisella alueella. LUVY ry:n organisaatiosta osa on korkeasti koulutettuja ja oman alansa asiantuntijoita ja osa on ammatillisesti koulutettuja. Yhdistys on menestyksellisesti toiminut erilaisissa verkostoissa ja klustereissa, joten

asenne ja kommunikointitaidot olivat selvästikin hyvät kansainvälisten toimintojen aloittamiseksi verkostoitumisen kautta.

Tosin yhdistyksen taloudelliset voimavarat olivat rajalliset, sillä yhdistyksen toiminnasta suurin osa edustaa aatteellista toimintaa ja liiketoiminnalla ei tavoitella voittoa. Kehittämissankkeessa selvitettiin tällä hetkellä markkinoilla olevat valmistelurahoitus vaihtoehdot. Kriteereinä haettavalle rahoitukselle asetettiin mahdollisuus sisällyttää yhdistyksen oman henkilökunnan tekemät työtunnit kansainvälisiin toimintoihin sekä matkustuskulut. Yhdistyksen tarkoituksena ei ole ostaa palveluita ulkopuoliselta asiantuntijalta, koska vaadittavia tietotaitoja löytyy omalta henkilökunnalta. Tämä kriteeri koitui esteeksi usealle rahoitusvaihtoehdolle. Valmistelurahoitukselle kyettiin kuitenkin löytämään yksi mahdollisen rahoittaja. Kyseessä on Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen valmistelurahoitus (Te-keskus 2010). Alustavien keskusteluiden pohjalta rahoittaja olisi mahdollisesti valmis myöntämään LUVY ry:lle pk-yritysten valmistelurahoitusta kansainvälistymishankkeen valmisteluihin.

4.3.3 Kohdemarkkinavalinta

Kansainvälisen liiketoiminnan käynnistämisen ja kehittämisen -opintojaksolla tehtiin esitutkiinta LUVY ry:n potentiaalisista kohdemarkkinoista käyttäen hyväksi PESTEL-toimintaympäristöanalyysia (liite 7) ja SWOT-analyysia (taulukko 7), joiden tulokset sekä toimeksiantajan kiinnostus Viron markkinoihin puolsivat Viron valintaa tämän tutkimuksen kohdemaaksi.

| | |
|--|--|
| VAHVUUDET - Suomen markkinoiden läheisyys (aikavyöhyke & fyysinen läheisyys) - kulttuurillinen läheisyys (markkinointiviestinnän samankaltaisuus) - yhteiskunnan vakaus ja kehittyneisyys - koulutetun työvoiman saanti on hyvää ja melko helppoa - hintatasoltaan Suomen alapuolella - EU:n jäsenvaltio - kehittynyt infrastruktuuri (internet-tiheys oli vuonna 2006 61 %) | HEIKKOUEDET - inflaatio - puutteellinen osaamistaso - työntuottavuus ei samalla tasolla kuin Suomessa - rajoittava työsääntely - kotimarkkinat kooltaan melko pienet - tehoton hallinnollinen byrokratia - kilpailua tietyillä aloilla jo paljon (vähittäiskauppa) - ympäristöalan yrityksiltä odotetaan myös rahoitusjärjestelyitä |
| MAHDOLLISUUDET | UHAT |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Dynaamiset markkinat tarjoavat houkuttelevaa kasvupotentiaalia Suomalaisille yrityksille - suomalaisilla yrityksillä on potentiaalia erityisesti ympäristötekniikan ja palvelusektorin (muun muassa KIBS - toimiala) kehittämisen saralla - energiassektori vaatii modernisointia - Virossa toimii useita suomalaisia elintarvikealan yrityksiä | <ul style="list-style-type: none"> - kova kilpailu ruotsalaisten ja tanskalaisten ympäristöalan yritysten kesken - talouskriisi on aiheuttanut vuonna 2009 13,8 % työttömyyden |
|--|--|

Taulukko 7: Viron SWOT-analyysi (Klavina-Kontkanen 2010, 5-6)

Kuten PESTEL- ja SWOT-analyysistä käy ilmi on LUVY ry:n asiantuntijuudella kysyntää Viron markkinoilla.

Kansainvälistymissuunnitelmassa tulee määritellä myös kohdemarkkinoiden asiakas. LUVY ry:n asiakkaisiksi Virossa on määritelty ympäristöalaan erikoistuneet yliopistot ja yhdistykset.

Viron ympäristömarkkinoilla on paljon ulkomaisia yrityksiä kilpailemassa markkinaosuuksista, mutta yritykset jotka kykenevät tarjoamaan rahoitusjärjestelyjä ovat vahvoilla tarjouskilpailuissa. Suomalaiset yritykset hallitsevat suurinta osaa markkinaosuuksista.

Virossa LUVY ry:n tulee hankkia näkyvyyttä ja tunnettuutta yliopistojen tutkimus ja kehitys toiminnan kautta osallistuen asiantuntijana ympäristöalan hankkeisiin. Nämä hankkeet toimivat yhdistyksen myyntikanavana Viron markkinoilla. LUVY ry on kiinnostava yhteistyökumppani tieto-taitonsa ja luotettavuuden vuoksi.

Kansainvälistymisen alkutaipaleella kansainväliset toiminnot ajavat yhdistyksen aatteellista toimintaa eli tarkoituksena ei ole rahan liikkuminen vaan tiedon kartuttaminen. LUVY ry:n kansainvälistymisen tavoitteena on löytää sopiva yhteistyökumppani tieto-taitonsa kartuttamiseksi. Näin ollen perinteinen hinnoittelu ei ole validi LUVY ry:n kansainvälistymissuunnitelmassa.

4.3.4 Operaatiomuodon valinta

LUVY ry:n tarkoituksena oli aloittaa kansainvälistyminen mahdollisimman kevyellä rakenteella huomioiden yhdistyksen rajalliset taloudelliset ja henkiset resurssit. Myös yhdistyksen henkilökunnalle teetetystä kyselyssä kävi ilmi, että tahtotilana kansainvälisissä toiminnoissa oli luoda tiedonvaihtoa edistävät suhteet varsinaisen liiketoiminnan sijaan.

Edellä mainitut seikat tukivat kommunikaatioverkoston valintaa yhdistyksen kansainvälistymisen operaatiomuodoksi.

4.3.5 Potentiaaliset verkostokumppanit Virossa

Viron markkinoilta tunnistettiin viisi potentiaalista verkostokumppania, joista kustakin tehtiin tarkemmat analyysit SWOT-analyysia käyttäen.

Tallinnan teknillinen yliopisto

Tallinnan teknillinen yliopisto (TUT) on kansainvälisesti verkostoitunut yliopisto, joka näkee kansainvälisen yhteistyön elinehtona kyetäkseen tarjoamaan korkeatasoista koulutusta ja pysyäkseen mukana jatkuvasti kiristyvässä kilpailussa tutkimustyön sekä koulutuksen saralla. Kukin yliopiston osastoista omaa kontaktit kansainvälisiin tutkijoihin ja osallistuvat kansainvälisiin tiede- ja koulutusprojekteihin omalla tieteenalallaan. (TTU 2010.)

TUT on sitoutunut korkeatasoiseen tutkimukseen ja kehittämiseen tekniikan, tieteen ja hallinnan aloilla. Yliopiston tutkimus ja kehittämisosaston strategisia tutkimuksen alueita ovat:

1. tietoyhteiskunnan innovatiiviset teollisuusteknologiat
2. kemia ja materiaalitieteet
3. bio- ja geeniteknologia
4. energiansäästö ja kestävä ympäristöteknologia
5. sosioekonominen tutkimus. (TTU 2010.)

Yliopisto on avoin kansainväliselle yhteistyölle ja on täten osallistunut useisiin Euroopan Unionin ohjelmiin ja kansainvälisiin tutkimus- ja kehityssopimuksiin sekä saanut useita tutkimusavustuksia useilta eri säätiöiltä ja järjestöiltä. TUT on yksi Tallinnan Teknologiaapuiston perustajista, jonka alaisuudessa toimii yli 70 tutkimusintensiivistä yritystä. (TTU 2010.)

TUT olisi arvokas yhteistyökumppani LUVY ry:lle, sillä se on Viron johtavia yliopistoja ja kykenisi luomaan LUVY ry:lle arvoa tutkimus- ja kehitystoiminnallaan sekä Teknologiaapuiston saralta. LUVY on ollut johtavassa asemassa Porla-hankkeessa ja voisi saada arvokasta tietoa TUT:n kokemuksista Teknologiaapuisto-hankkeesta, sillä Porla-hankkeen yhtenä tavoitteena on luoda Porlan alueelle ympäristöalan asiantuntijoiden keskittymä. LUVY ry on jo nykytilanteessa yhden linkin päässä Tallinnan teknillisestä yliopistosta nimittäin LUVY ry:n kattojärjestö, Suomen Ympäristökeskus on tehnyt yliopiston kanssa yhteistyötä erilaisten hankkeiden parissa. Tässä yhteistyössä molemmat osapuolet hyötyisivät tietotaitojen vaihdannasta. TUT:n kautta LUVY ry voisi luoda yhteydet myös Virossa toimiviin ympäristöalan yhdistyksiin.

| | |
|---|---|
| VAHVUUDET - TUT on Viron johtava ympäristöalan yliopisto - TUT on hyvin aktiivinen verkostoissa toimija - TUT kokee kansainväliset yhteydet erittäin tärkeiksi - TUT on tehnyt yhteistyötä SYKE:een kanssa - TUT:llä on kiinnostava tutkimus ja kehitysosasto - TUT omaa osaamista teknologiakesittymän rakentamisesta -TUT on osalle LUVY ry:n henkilökunnasta tuttu ja kiinnostava toimija -TUT vastaa täysin LUVY ry:n verkostokumppani tavoitteisiin | HEIKKOUEDET |
| MAHDOLLISUUDET - LUVY ry voisi saada arvokasta tietoa viimeisistä tutkimus ja kehityshankkeista ja niiden tuloksista -LUVY ry:n hanketoiminta ja akkreditoitu laboratorio voivat kiinnostaa TUT:tä | UHAT - TUT voi olla liian iso toimija olakseen kiinnostunut LUVY ry:stä |

Taulukko 8: TUT:n SWOT-analyysi

SEI Tallinn Centre

SEI (Stockholm Environment Institute) on kansainvälisesti toimiva non profit-tutkimuslaitos, joka ajaa ympäristön ja ympäristökehityksen asioita. Ruotsin hallitus perusti SEI:n vuonna 1989 ja se on kasvattanut mainettaan ympäristön ja ympäristökehityksen tieteellisten analyysien alalla. SEI:n tavoitteena on aikaansaada muutosta kestävään kehitykseen pienentämällä politiikan ja tieteen välistä kuilua. SEI toimii tyypillisesti yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa korostaen osallistuvaa toimintatapaa. SEI:n tutkijat on jaettu neljään eri tutkimusalueeseen: ilmastonmuutoksen riskien vähentäminen, energia järjestelmien hallinnointi, hallinnon muutos kohti kestävää kehitystä ja kestävä kehitys. SEI on saanut erityistä tunnustusta energia skenaarioistaan, kestävyysmallintamisesta ja ympäristön haavoittuvuuden arvioineistaan. (Sei-international 2010.)

SEI toimii globaalisti ja sillä on toimistot Ruotsin Tukholmassa, Britannian Yorkissa, Yhdysvaltojen Oxfordissa sekä Massachusettsissa, Viron Tallinnassa, Thaimaan Bangkokissa sekä Afrikan Dar Es Salaamissa (Sei-international 2010).

SEI:n vuoden 2009 tärkeimpiä saavutuksia olivat muun muassa SEI:n tutkimustulosten hyväksikäyttö Britannian hiilidioksidipäästöjen lainsäädännön muutoksessa sekä se, että SEI:n Kiina-projekti edesauttoi Kiinan päättäjät tekemään radikaaleja toimenpiteitä hiilidioksidipäästöjen leikkaamiseksi (Sei-international 2010).

SEI Tallinna on non profit - tutkimusorganisaatio, joka ajaa SEI - organisaation asioita lokaalisti Viron alueella. Tärkeä osa SEI Tallinnan työstä keskittyy analysoimaan Viron hallituksen ja EU:n politiikan vaikutuksia edistämällä politiikan ja lainsäädännön suunnittelua. (Sei-international 2010.)

SEI olisi arvokas verkostokumppani LUVY ry:lle sen korkeatasoisen tutkimus ja kehitystyön johdosta. SEI Tallinnan kautta LUVY ry saisi luotua kontakteja myös Ruotsin ympäristöalan toimijoihin. LUVY ry:llä olisi jo periaatteessa valmiudet toimia ruotsalaisten kanssa, sillä yhdistyksen Internet-sivut sekä useat muut materiaalit löytyvät ruotsinkielellä.

| | |
|---|--|
| VAHVUUDET - SEI:llä on iso ja kansainvälinen organisaatio - SEI harjoittaa laajaa ympäristön tutkimustyötä -SEI:llä on vahvat siteet eri maiden hallituksiin ja lainsäätäjiin -SEI on ollut mukana merkittävässä kansainvälisissä hankkeissa | HEIKKOUEDET - Ei ole tietoa missä määrin SEI harjoittaa T&K toimintaa Tallinnan toimipisteessä |
| MAHDOLLISUUDET - LUVY ry saisi SEI Tallinnan kautta yhteyden myös Ruotsin markkinoille | UHAT - LUVY ry:lle tuntematon toimija |

Taulukko 9: SEI:n SWOT-analyysi

Viron biotieteiden yliopisto (Eesti Maaülikool, EMU)

Viron biotieteiden yliopisto on kansainvälisesti verkostoitunut yliopisto. Sillä on kattavaa tutkimus ja kehitys toimintaa ja se toimii maatalouden, metsätalouden, eläintieteen, eläin lää-

ketieteen, maaseudun elämän ja talouden, elintarviketutkimuksen, luonnon monimuotoisuuden, luonnonsuojelun, uusien luonnonvarojen ja ympäristöä säästävien teknologioiden tutkimus- ja kehitystyö keskuksena. (EMU 2010.)

EMU:n opettamis- ja tutkimustoiminta tapahtuu viidessä eri laitoksessa:

- maatalouden ja ympäristötieteiden laitoksessa
- eläinlääketieteen ja eläintiedekunnan laitoksessa
- metsätalouden ja maaseudun tekniikan laitoksessa
- teknologian laitoksessa
- talouden ja yhteiskuntatieteiden laitoksessa. (EMU 2010.)

Vuonna 2010 yliopistossa opiskeli 4839 opiskelijaa, joista 148 oli ulkomaalaisia. Yliopiston henkilökuntaan lukeutui vuonna 2010 961 henkeä, joista 396 toimi opettajana. Yliopisto tunnustautuu vihreäksi yliopistoksi, jonka tarkoituksena on edistää luonnonvarojen käyttöä perustuen tieto-osaamisen opetukseen. (EMU 2010.)

EMU on LUVY ry:lle tällä hetkellä tuntematon toimija, mutta ne ovat molemmat mukana alkavassa Helsingin Yliopiston Ruralia-instituutin vetämässä Yhteisölähtöinen kehittäminen luonnotomatkailualueiden kilpailukyyn edistäjänä - projektissa, joka on osana LUVY ry:n vetämää Porla -hanketta. EMU toimii projektin koordinaattorina sekä Viron selvitysosioista vastaavana partnerina. LUVY ry toimii hankkeen yhtenä Suomen kehittämisosioista vastaavana partnerina. Hanke on vasta alkutekijöissään eikä varsinaista toimintaa ole vielä aloitettu. LUVY ry on kiinnostunut EMU:sta ja haluaisi kehittää omaa verkostoaan luomalla suoran kontaktin tähän toimijaan. EMU on myös ilmaissut kiinnostuksensa LUVY ry:hyn pyytämällä heitä määrittelemään Landscape Theatre -3D työkalussa tarvittavia ominaisuuksia, joka on osana Ruralia -instituutin vetämää hanketta.

| | |
|--|--------------------|
| VAHVUUDET - EMU on kansainvälisesti verkostoitunut yliopisto - EMU harjoittaa laajaa tutkimustyötä | HEIKKOUEDET |
| MAHDOLLISUUDET - EMU on ilmaissut kiinnostuksensa LUVY ry:hyn. - Molemmat ovat mukana Ruralia -instituutin vetämässä hankkeessa | UHAT |

Taulukko 10: EMU:n SWOT-analyysi

Sorex

Sorex on Viron opiskelijoiden perustama vapaaehtoinen kansalaisseura, joka on kohdistettu ympäristöasioista kiinnostuneille nuorille. Sorex on perustettu vuonna 1998 ja sen jäsenistö koostuu tällä hetkellä pääosin 20-26 vuotta vanhoista Viron yliopistojen opiskelijoista. (Sorex 2010.)

Sorexin tavoitteena on lisätä tietoisuutta ekologisista kysymyksistä ja herättää ihmisten kiinnostusta luontoa kohtaan, luoda luontoa säästävää ajattelutapaa nuorten keskuudessa ja järjestää ympäristönsuojelun ja kehittämisen tiedon lisääviä tapahtumia (Sorex 2010).

Sorex valittiin osaksi potentiaalisia verkostokumppaneita sillä perusteella, että se on yksi harvoista non profit -organisaatioista Viron alueella, joka ei ole yliopisto. Näin ollen LUVY ry:n toiminnanjohtaja Jaana Lehtonen saa kattavan kuvan Viron markkinoiden non profit toimijoista.

| | |
|---|--|
| VAHVUUDET - Sorex on listattuna EU Komission Internet-sivustoilla yhtenä ympäristöasioiden toimijana Viron markkinoilla | HEIKKOUEDET - Sorex ei lisää LUVY ry:n tietotaitoa - Sorexilla ei ole T&K toimintaa - Ei vastaa LUVY ry:n tavoitteita verkostokumppanina - Sorex vaikuttaa melko epämääräiseltä toimijalta - Internet-sivustot on pääosin viroksi ja vaikeuttaa Sorexon toiminnan ymmärtämistä |
| MAHDOLLISUUDET - LUVY ry:llä olisi mahdollisuus vaikuttaa Viron nuorten arvostuksiin | UHAT - LUVY ry:n olisi vain antava osapuoli |

Taulukko 11: Sorex:n SWOT-analyysi

Viron meri-instituutti, Tartun yliopisto

Viron meri-instituutti on osana Tartun yliopistoa (LOMI). LOMI on aktiivinen hanketoimija ja on ollut mukana useissa EU-projekteissa, joiden tavoitteina on ollut muun muassa EU-jäsenmaiden ympäristölainsäädäntöön vaikuttaminen. (Sea 2010.)

LOMI:n toiminnot on jaettu seuraavanlaisesti:

- hallinto
- merijärjestelmien osasto
- meribiologian osasto
- kalabiologian ja kalastuksen osasto
- Pärnu osasto
- ekodynamiikan osasto
- kaukokartoituksen ja merioptiikan osasto. (Sea 2010).

LOMI on toiminut yhtenä Suomen Ympäristökeskuksen yhteistyökumppanina Suomenlahden vesiluonnon suojelun riskipohjainen päätöksenteko - osa I (EVAGULF) - hankkeessa vuosina 2006-2007 (Ympäristö 2010).

| | |
|---|--|
| VAHVUUDET <ul style="list-style-type: none"> - Viron meri-instituutti on osana erittäin arvostettua Tartun yliopistoa - LOMI on tehnyt hanke-työtä yhdessä SYKE:n kanssa - LOMI on ollut mukana useissa EU-hankkeissa | HEIKKOUEDET <ul style="list-style-type: none"> – Tartun yliopisto on kansainvälisesti verkostoitunut, mutta sen kiinnostuksen kohteena ovat Internet –sivustojen perusteella lähinnä toiset yliopistot. – Viron meri-instituutin internet-sivut sisältävät hyvin vähän tietoa, jolloin kokonaiskuvan luonti on mahdotonta |
| MAHDOLLISUUDET <ul style="list-style-type: none"> - LUVY ry on SYKE:n jäsen ja on täten yhden linkin päässä LOMI:sta -SYKE vahvistaisi LUVY ry:n kiinnostavuutta vakavasti otettavana verkostokumppanina | UHAT <ul style="list-style-type: none"> - LOMI ei koe LUVY ry:tä kiinnostavaksi verkostokumppaniksi, sillä se ei ole yliopisto |

Taulukko 12: LOMI:n SWOT-analyysi

4.3.6 Organisointi ja toimeenpano

LUVY ry:n kansainvälistymissuunnitelman toimeenpano alkaa LUVY ry:n toiminnanjohtajan Jaana Lehtosen yhteydenotolla potentiaalisiin verkostokumppaneihin toimittamalla tietopaketin yhdistyksen toiminnasta. Luonnollisesti toiminnanjohtajan tulisi ottaa myös puhelimitse yhteyttä kyseenomaisiin toimijoihin.

Potentiaalisten verkostokumppaneiden verkostoitumishalukkuus ja verkostoitumiskyvykyys tulee selvittää yksityiskohtaisesti erillisellä kyselykaavakkeella (liite 5). Analysoituaan poten-

tiaalisten verkostokumppaneiden vastauksia verkostoitumisesta, toiminnanjohtaja Jaana Lehtonen vierailisi valittujen toimijoiden luona ja kutsuisi verkostokumppanin edustajat vastavierailulle tutustumaan lähemmin LUVY ry:n toimintaan. Vierailujen yhteydessä keskusteltaisiin vireillä olevista projekteista ja mahdollisesta kiinnostuksesta tuleviin projekteihin yhteistyön merkeissä.

Vierailun yhteydessä tulisi varata riittävästi aikaa yhteistyöneuvotteluille, jossa määriteltäisiin yhdessä strategiset suuntaukset tulevalle 3-5 vuoden ajanjaksolle. Strategiset valinnat käsittävät verkoston liiketoiminnan määrittelyn, verkoston vision valinnan ja määrittelyn, kilpailustrategian määrittelyn, verkoston ydintoimintojen ja ydinosaamisen määrittelyn, resurssien hallinnan ja kehittämisen suunnitelman sekä valitaan verkoston suorituskyvyn mittari. Näiden lisäksi tulee määritellä kommunikaatioverkoston organisointivastuut sekä rahoitusratkaisut. (Valkokari, Hakanen & Airola 2007, 47.)

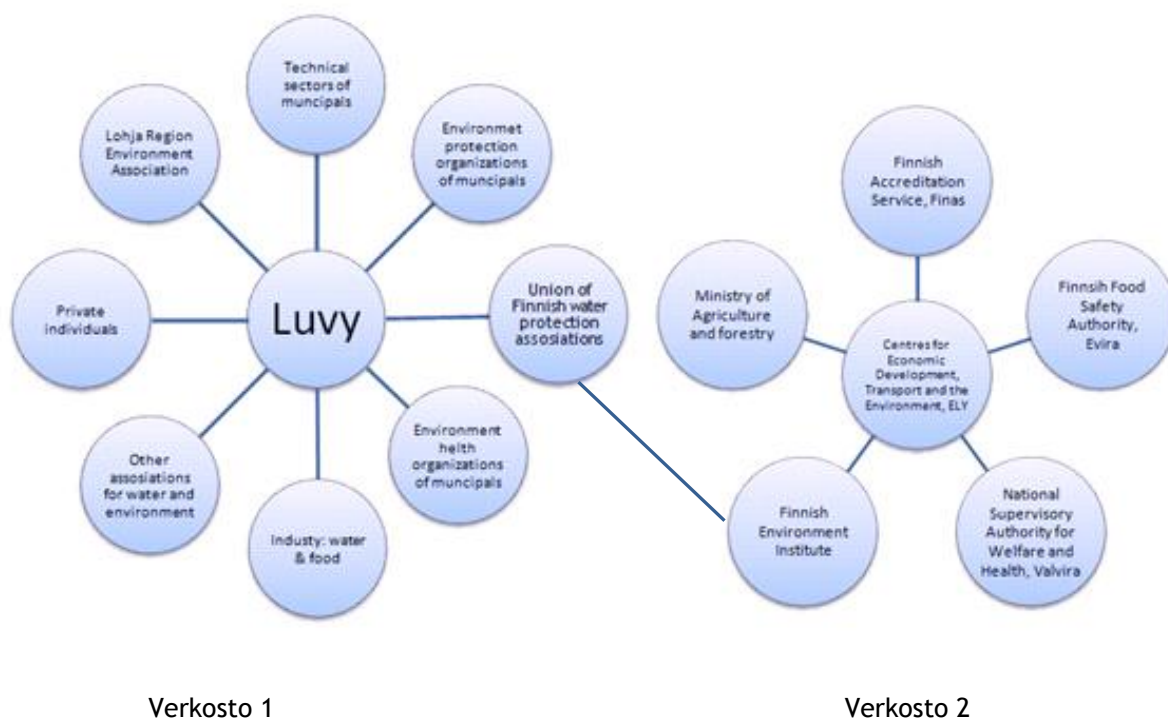
5 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteutus

5.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Länsi-Uudenmaan Vesi ja Ympäristö ry:lle järjestettiin Verkstomainen liiketoiminta ja tuotteistamisella enemmän arvoa-seminaari osana yhdistyksen virkistyspäivää 7.5.2010 Karjalohjan Päiväkummussa (liite 1). Osana päivän toimintaa yhdistyksen henkilökunnalle teetettiin puolistrukturoitu kysely (liite 3) yhdistyksen verkostoista käyttäen hyväksi Edward de Bonon Kuusi ajatteluhattua-menetelmää (liite 2). Ennen kyselyn teettämistä tapahtumaa alustettiin kertomalla kuuntelijoille verkostoitumisesta ja kumppanuussuhteiden solmimisesta.

LUVY ry:n henkilökunnalle teetetyn kyselyn tuloksina saatiin selkeä kuva yhdistyksen tämän hetkisestä verkostosta (kuvio 13), yhdistyksen rooleista eri verkostoissa sekä asiat, jotka vaativat kehityssuunnitelmia ja strategialinjauksia.

Vastaajia pyydettiin määrittelemään ne verkostot, joissa LUVY ry tällä hetkellä toimii. Vastusten perusteella kyettiin kuvaamaan LUVY ry:n olemassa olevat verkostot kuvion 13 mukaisesti. Verkosto 1 palvelee yhdistystä sen päivittäisissä perustoiminnoissa käsittäen kuntien eri sektorit, teollisuuslaitokset sekä Suomen vesiensuojeluyhdistysten liitto. Verkosto 1:n toimijat ovat liittoa lukuun ottamatta myös yhdistyksen jäseniä. Suomen vesiensuojeluyhdistysten liiton kautta LUVY ry on linkittynyt verkosto 2:een, joka käsittää yhdistykselle tärkeitä toimijoita muun muassa sen hanketoiminnoissa.



Kuvio 13: LUVY ry:n nykyinen verkosto

Kysyttäessä henkilökunnan mielipidettä siitä miten yhdistyksen olemassa olevia verkostoja tulisi kehittää ja millaisia uusia yhteistyö- ja verkostoitumismahdollisuuksia LUVY ry:n kannattaisi etsiä, nousivat tiedon vaihdon ja yhteistyön lisääminen avain asioiksi. Näiden lisäksi henkilökunta kokee tarvetta luoda alihankintaverkosto esimerkiksi alihankintalaboratorioista, joilla yhdistys voisi teettää osan sen päivittäisistä toiminnoista. Vastauksissa todettiin myös tällaisen alihankintaverkoston rakenteiden olevan olemassa, mutta sen toiminta ei ole sillä tasolla kuin haluttaisi.

Kyselyssä vastaajien tuli määritellä ne roolit, joissa yhdistys toimii eri verkostoissa. Vastauksista kävi ilmi, että LUVY ry:lle tyypillinen rooli verkostoissa on toimia niiden sitouttajana. Jäsenverkostossa yhdistyksen rooli on toimia verkoston vetäjänä ja yhtenä sen toimijana ja Lohjan ympäristöklusterissa sekä järvikeskusverkostossa LUVY ry toimii yhteistyökumppanina.

Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan missä rooleissa LUVY ry on vahvimmillaan ja määrittelemään millaisia rooleja vahvistavia, strategialinjauksia ja kehityssuunnitelmia olisi tarpeen tehdä. Tuloksista kävi ilmi, että LUVY ry luottaa vahvasti omaan ydinosaamiseensa ja kokee olevansa vahvimmillaan verkostojen sitouttajana ja yhteen kokoajana. Tarpeellisiksi kehityks- ja strategialinjauksiksi listattiin alihankintaverkoston kehittäminen sekä kansainvälisten suhteiden luominen. Kansainväliset suhteet kiinnostavat tiedonvaihdon tasolla.

Kysely toteutettiin Edward de Bonon kuusi ajatteluhattua-menetelmää käyttäen, joka ei ollut vastaajille entuudestaan tuttu kehittämistyökalu. Tästä johtuen vastaajien oli aika ajoin vaikea pysyä määrätyn värin ajatusmallissa ja huomio kiinnittyi itse roolin ylläpitämiseen. Vastaajat kokivat haasteelliseksi tuoda itselleen tyypillisiä ajatuksia ja kommentteja vieraan roolin ja ajatusmallin kautta. Hatun värin tunnelatauksen osuessa lähelle omaa persoonallisuutta oli ryhmässä keskustelu selvästi luontevampaa.

5.2 Haastattelututkimuksen toteutus

Yhdistyksen toiminnanjohtaja Jaana Lehtoselle teetettiin kolme teemahaastattelua ajalla 12.3.-27.9.2010. Haastattelun runko oli etukäteen hahmoteltu (liite 6) sekä haastattelussa läpikäytävät/esille tuotavat asiat.

Teemahaastattelut yhdistyksen toiminnanjohtajan Jaana Lehtosen kanssa syvensivät tutkijan ymmärrystä yhdistyksen nykytilanteesta ja tulevaisuuden tarpeista.

5.3 Tuotos

Tavoitteena oli selvittää LUVY ry:lle sopiva kansainvälistymismalli, kartoittaa tutkimus- ja kehitysyhteistyökumppanit Viron markkinoilta, luoda verkostonäkökulmaan perustuva kansainvälistymissuunnitelma, selvittää yhdistyksen mahdollisuudet hakea valmistelurahoitusta kansainvälisten toimintojen aloittamiseksi, tehdä yhteydenottoon tarvittava materiaali ja lopuksi käynnistää kansainvälinen yhteistyö. Tavoitteen saavuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet suunniteltiin yhdessä LUVY ry:n henkilökunnan kanssa hyvän tutkimustuloksen aikaansaamiseksi.

Yhdistyksen rajalliset taloudelliset ja henkilöstö resurssit estivät kansainvälistymissuunnitelman viemisen käytäntöön hankkeen tiukan aikataulun puitteissa. Tästä johtuen hankkeen puitteissa tehtävistä toimenpiteissä pyrittiin pääsemään sille tasolle, että yhdistys kykenisi itsenäisesti jatkamaan kansainvälistymiseen tähtäävissä toimenpiteissä tämän tutkimushankkeen jälkeen.

Tutkimuksessa todettiin LUVY ry:n sisäisten valmiuksien ja edellytysten olevan hyvät kansainvälistymisen aloittamiseksi. Myös yhdistyksen markkinakohtaiset edellytykset Viron ympäristöalan markkinoilla todettiin olevan hyvät kovasta kilpailusta huolimatta.

LUVY ry:n kansainvälistymisen tavoitteiksi määriteltiin uskottavuuden lisääminen uusien asiakkaiden näkökulmasta sekä rahoitusmahdollisuuksien parantaminen näkyvyyden ja kansain-

välisen verkoston kautta. Näiden tavoitteiden toteaminen voidaan tehdä vasta kun yhdistyksen kansainväliset toiminnot on aloitettu.

Tutkimuksessa kartoitettiin ja analysoitiin Viron ympäristöalan yhdistykset ja yliopistot. LUVY ry:n toiminnanjohtaja totesi kaikkien toimijoiden olevan LUVY ry:lle kiinnostavia potentiaalisia verkostokumppaneita. Hankkeessa selvitettiin myös LUVY ry:lle soveltuvan valmistelurahoituksen tarjonta, jonka kirjoa rajoitti rahoitukselle asetetut kriteerit oman henkilöstön työtuntien hyväksymisestä korvattaviksi kuluiksi.

Yhdistykselle valmistettiin yhteydenottoon tarvittavat englanninkieliset oheismateriaalit, joilla se kykenee analysoimaan tarkemmin kunkin potentiaalisen verkostokumppanin verkostoitumiskyvykkyyttä ja halukkuutta yhteistyöhön sekä esittelemään omaa toimintaansa ja verkostoliikeideaansa.

5.4 Hankkeen arviointi

Hanke eteni suunnitelman mukaisesti ja työn tuloksena saatiin aikaisesti LUVY ry:tä konkreettisesti auttavia aineistoja. Yhteistyö LUVY ry:n toiminnanjohtajan sekä yliopettajan KTT Irma Vahvaselän kanssa toimi mutkattomasti ja tutkija koki saaneensa riittäviä tietoja ja tukea hankkeen läpiviemiseksi.

6 Kehittämishankkeen yhteenveto

Tässä luvussa esitellään ensin yhteenveto tutkimuksellisesta kehittämishankkeesta. Sen jälkeen esitetään tulokset yhteenvedonomaisesti ja johtopäätökset sekä jatkokehittämisehdotukset. Luvun lopussa tarkastellaan tulosten hyödyllisyyttä ja käyttökelpoisuutta sekä vaikutavuutta ja nostetaan esille jatkotutkimustarpeita.

6.1 Yhteenveto kehittämishankkeesta

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena oli perehtyä kansainvälistymiseen ja verkostomaiseen liiketoimintaan. Teoreettisesti kohdeilmiötä tarkasteltiin pk-yritysten kansainvälistymistä verkostonäkökulmasta käsin. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli soveltaa laadittua teoreettista tietoperustaa LUVY ry:n kansainvälistymisen käynnistämiseksi. Kehittämishankkeen tuotoksena syntyi toimeksiantajalle räätälöity kansainvälistymissuunnitelma, listaus analysoiduista potentiaalisista verkostokumppaneista joiden kaikkien todettiin sopivan LUVY ry:n yhteistyökumppaneiksi, selvitys valmistelurahoituksen tarjonnasta huomioiden LUVY ry:n tarpeet sekä yhteydenottomateriaali käsittäen saatekirjeen, kyselylomakkeen verkostokumppaneiden kyvykkyyksien arvioimiseksi sekä LUVY ry:n esittelymateriaalin.

Teoreettinen viitekehys rakennettiin tarkasti kehittämishankkeen pääaiheita palvelevaksi. Teoriaosuuden keskeisiä käsitteitä olivat kansainvälistyminen, verkostomainen liiketoiminta, verkostokompetenssi, non profit-organisaatio sekä tietointensiivinen palveluyritys. Teoreettisen viitekehysten keskeisten käsitteiden väliset suhteet ja asiayhteys kuvattiin luvussa 3.11.

Kehittämishanke eteni loogisesti kappaleessa 1.6 esitetyn hankkeen rakenteen mukaisesti ja kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin kansainvälisen yhteistyön aloittamista lukuun ottamatta, joka jäi LUVY ry:n tehtäväksi. Työn tulosten avulla LUVY ry:llä on kaikki tarvittavat valmiudet aloittaa kansainvälinen yhteistyö non profit-organisaatioiden kanssa.

6.2 Yhteenveto

6.2.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen havaintojen perusteella sekä hankkeen toteutuksessa tuli vahvasti esille organisaation tavoitteet ja visio sekä yhdistyksen vahva aatteellinen toiminta. Yhdistyksen kansainvälistymistä rajoitti taloudellisten resurssien puute, joiden merkitys kansainvälistymisprosessissa oli suuri.

LUVY ry:n kansainvälistymisprosessin haasteellisuutta lisäsi myös se, että haettavaan rahoitukseen asetettiin kriteereiksi yhdistyksen oman henkilökunnan työtuntien sisällyttäminen korvattaviksi kuluiksi.

Yhdistyksen henkilökunnalle teetetyssä kyselyssä tuli vahvasti esille halukkuus ja tarve kehittää yhdistyksen toimintaa kansainvälisen kommunikaatioverkoston kautta, mutta kuitenkin resurssien rajoissa. Tästä syystä yhdistyksen kansainvälistymisen operaatiomuodoksi valittiin kommunikaatioverkosto, joka perustuu non profit-organisaatioiden väliseen tiedonvaihtoon. Yhdistyksen tulee ottaa huomioon taloudelliset resurssinsa ennen kansainvälistymisprosessinsa aloittamista.

Yhtenä kehittämishankkeen tärkeimmistä tuloksista on laaditut yhteydenottomateriaalit, joilla luodaan mahdollisuus ja helpotetaan LUVY ry:n yhteydenottoa kansainvälisiin yhteistyökumppaneihin. Tämän lisäksi kehittämishankkeen myötä kartoitettiin LUVY ry:lle sopivat yhteistyökumppanit, jotka on dokumentoitu tähän työhön.

Työn tuloksilla saavutetaan yhdistykselle merkittäviä hyötyjä. Tutkimustulos toimii myös hyvänä työkaluna LUVY ry:n henkilöstölle aloittaessa kansainvälistymistoimintaa. Kansainvälistymissuunnitelman käyttöönotto tuo merkittävän parannuksen LUVY ry:n sisäiseen toimintaprosessiin ja sitä kautta kilpailukyvyn parantamisen ja kannattavaan toimintaan.

Kansainvälistymissuunnitelman toteutuksen läpivieminen ja potentiaalisten verkostokumppaneiden halukkuus ja kyvykyys yhteistyöhön eivät ehtineet mukaan tämän kehittämishankkeen loppuarviointiin.

6.2.2 Jatkokehittämisehdotukset

Non profit-organisaation toimintamuoto tekee toiminnan kehittämisen haasteelliseksi rajallisten resurssien vuoksi. Ongelmana on se, että vaikka tahtoa löytyy niin päivittäiset operatiiviset toiminnot vievät suurimman osan ajasta jättäen kehittämistehtävät taka-alalle.

Näin ollen jatkokehittämistarpeena nähdään yhdistyksen kehittämistoimintojen liittämistä osaksi talouspäällikön toimenkuvaa, jotta toiminnan strateginen kehittäminen olisi osana yhdistyksen päivittäisiä toimintoja.

Toinen konkreettinen jatkokehittämisehdotus on yhdistyksen www-sivujen kääntäminen englanninkielelle, jotta kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kanssa asiointi olisi helpompaa.

6.3 Taustaorganisaation arvio työn tulosten hyödyllisyydestä, käyttökelpoisuudesta sekä vaikuttavuudesta

LUVY ry:n toiminnanjohtaja toteaa hankkeen tarjonneen oivan mahdollisuuden pohtia kansainvälisen yhteistyön tarvetta ja mahdollisuuksia, vaikka yhdistyksen tavoitteena ei varsinaisesti ollut laajentaa toimintaansa ulkomaille. Toiminnanjohtaja korostaa, että verkostot ja yhteistyö eivät tunne rajoja ja erityisesti tiedonvaihto eri toimijoiden kanssa, niin kotimaisten kuin ulkomaisten, avaa uusia mahdollisuuksia myös yhdistyksen omalla toiminta-alueellaan. Hän toteaa tutkimuksen tarjonneen myös mahdollisuuden harkita omaa tekemistä ja suuntaa sekä tehdä tietoisia strategisia valintoja. Kehittämishanke tarjosi heille myös käytännön apua englanninkielisen materiaalin valmistelun muodossa, joita yhdistyksellä ei aikaisemmin ollut vähäisten kehitysresurssiensa vuoksi. Näin ollen kynnys aloittaa kansainvälinen yhteistyö on nyt ylitetty.

6.4 Teoreettinen keskustelu

Kartoitettaessa LUVY ry:n kansainvälistymiseen sopivia kohdemaita pohdittiin vaihtoehtoina Viron markkinoita sekä Kiinan mittavia ympäristöalan markkinoita. Kohdemarkkinoille tehtyjen PESTEL- ja SWOT-analyysien sekä yhdistyksen toiminnanjohtajan Jaanan Lehtosen keskustelun pohjalta päädyttiin Viron markkinoihin. Syynä tähän oli yhdistyksen kokemattomuus kansainvälisestä yhteistyöstä ja henkisesti siirtyminen Kiinan kaukaisille markkinoille tuntui liian suurelta hyppäykseltä. Johansonin ja Vahlneen (1997) luoma Uppsala-malli tukee tätä ajatusta, jossa yritykset siirtyvät ”henkisesti” vähitellen kaukaisimmille markkinoille aloittaen

ensin lähimarkkinoilta missä muun muassa kulttuuri, kieli ja poliittinen ympäristö muistuttavat kotimarkkinoita. (Vahvaselkä 2009, 23-25.)

LUVY ry:lle on ollut alusta asti selvää, että kansainvälistyminen aloitetaan verkostoitumisen kautta. Yhdistyksellä ei ole ollut halua lähteä harjoittamaan perinteistä tuote/palvelu vientiä vaan sen sijaan tavoiteltiin tiedonvaihtoa ympäristöalan non profit-organisaatioiden välillä. Yhdistys on tottunut verkostoissa toimija, jolloin verkostomainen yhteistoiminta ulkomaisten non profit-organisaatioiden kanssa oli luonteva operaatiomuodon valinnaksi. Vahvaselän (2009, 21-26) mukaan verkostomallit soveltuvat erityisesti pk-yrityksille, joilla on vähäiset resurssit, tieto ja kokemus kansainvälisiltä markkinoilta. Verkostomalleissa kansainvälistyvä yritys saa liikesuhteiden kautta myös markkinatietoa ja tukea. Kommunikaatioverkostoissa toimijoilla ei ole kaupallisia suhteita vaan on tärkeä tiedonhankinnan ja päätöksenteon kannalta. Näin ollen voidaan sanoa, että teoria antaa selkeän selityksen ja tuen Luvy:n kansainvälistymisen kehittämisestä verkostoitumisen kautta.

Verkostojen luomiseen vaikuttaa vahvasti arvot ja käyttäytymismallit (Vahvaselkä 2009, 26), joka voitiin todentaa myös LUVY ry:n kohdalla. Yhdistys on mukana useissa verkostoissa ja toimii niissä tyypillisesti koordinoijana ja sitouttajana eli yhdistyksen asenne verkostomaiseen toimintaan on positiivinen ja luonteva. Luvussa 3.8 on esitelty verkostokompetenssin edellyttämät valmiudet yrityksissä täyttyvät myös LUVY ry:n kohdalla. Yhdistyksen hyvä verkostokompetenssi antaa valmiudet ja varmuuden verkostomaisesta toiminnasta eikä se näin ollen karta yhdessä tekemistä vaan näkee sen antoisana mahdollisuutena tiedonvaihtoon ja molemmin puoleiseen oppimiseen. Se miten houkuttelevana ulkomaiset ympäristöalan toimijat kokevat LUVY ry:n jää todennettavaksi kehittämishankkeen ulkopuolella.

Kuten luvussa 3.3 todettiin, on yhteistyö non profit-organisaatioiden välillä edelleen enemmän poikkeus kuin sääntö. Vernis ym. (2006, 67-70) listaavat syiksi tähän vähäiseen yhteistyöhön ovat muun muassa kiireen, joka estää yhdistyksiä tekemästä strategisia suunnitelmia päivittäisen työn lomassa sekä sen, että pienillä organisaatioilla ei ole osoittaa riittäviä resursseja yhteistyön aloittamiseksi ja ylläpitämiseksi. Teoria tukee myös LUVY ry:n haasteita tehdä strategisia suunnitelmia operatiivisen työn lomassa ja sen vuoksi yhdistys on kokenut tämän kehittämishankkeen positiivisena kokemuksena, sillä työn tuloksina he saivat tarpeelliset materiaalit toiminnan viemiseksi eteenpäin.

Teoreettisen viitekehyksen luvussa 3.10 esiteltiin tietointensiiviset palveluyritykset ja kerrottiin niiden erityispiirteistä. Tietointensiiviset yritykset eivät innovoi yksin vaan vahvasti vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa (Kemppilä & Mettänen 2004,10). Hanketoiminta edustaa merkittävää osuutta LUVY ry:n toiminnasta, joissa se kokoaa asiantuntijat yhteen uuden tiedon ja toimintatapojen luomiseksi.

6.5 Jatkotutkimustarve

Tässä tutkimuksessa selvitettiin LUVY ry:n valmiudet kansainvälistymiseen sekä luotiin räätälöity kansainvälistymissuunnitelma, kartoitettiin potentiaaliset verkostokumppanit Viron markkinoilla sekä valmistelurahoituksen tarjonta sekä tehtiin tarvittavat oheismateriaalit kansainvälisen yhteistyön aloittamiseksi. Tulevaisuudessa olisikin mielekästä jatkaa siitä mihin tässä tutkimuksessa jäätin. Tällöin tutkittaisiin LUVY ry:n kansainvälisen yhteistyön tuoman hyödyn vaikutuksen tutkimista toiminnan kannattavuuteen sekä yhdistyksen hanketoimintaan. Tällöin saataisi tietoa siitä, onko tässä tutkimuksessa käsitelty hyödyt realisoituneet.

7 Päättäntö

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen viimeisessä luvussa suoritetaan opinnäytetyön itsearviointia Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoille asetettujen kriteerien pohjalta.

7.1 Opinnäytetyö oppimisen näkökulmasta

Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavien opintojen yleisenä tavoitteena on antaa opiskelijalle työelämän kehittämisen edellyttämät laajat ja syvälliset tiedot asianomaiselta alalta antaen opiskelijalle mahdollisuuden soveltaa oppimaansa teoriaa käytäntöön, analyysittisiä taitoja sekä taidot projektin johtamisesta sekä kehitystyöhön osallistumisesta sosiaalisine taitoineen (Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje 18.12.2008, 3-4).

Opinnäytetyö tukee tutkijan ammatillista kehittymistä projektin hallinnasta. Työn eteneminen opetti kriittistä asioiden tutkimista ja hahmottamista sekä tiedonhakua. Tarjolla olevan tiedon määrä on valtaisa, joten oikean teorian ja työtä tukevan näkemyksen hallinta oli tärkeä prosessi. Työn eteneminen opetti eri sidosryhmien vaikutukset työn etenemiseen, jotka tuli ottaa huomioon työn edetessä. Niin sisäisillä kuin ulkoisilla sidosryhmillä on merkittävä vaikutus prosessien läpiviemiseen.

Työn aihe tuli selville jo opintojen alkuvaiheessa keväällä 2009 ensimmäisessä keskustelussa yhdistyksen toiminnanjohtajan kanssa. Aiheen valinta oli taustaorganisaatiolle ajankohtainen ja tarpeellinen heidän kiinnostuksestaan laajentaa non profit-organisaatioiden välistä yhteistyötä myös Suomen rajojen ulkopuolelle. Teoreettisen tietoperustan kirjoittaminen tuotti aluksi vaikeuksia, sillä kansainvälistymiseen ja verkostomaiseen liiketoimintaan liittyvää kirjallisuutta oli paljon saatavilla. Myös käsitteiden ymmärtäminen oli haastavaa sillä molemmat tutkimushankkeen pääteorioista sisältää useita eri teorioita, joista juuri tälle tutkimushankkeelle sopivien teorioiden valinta oli haastavaa.

Opinnäytetyön tekeminen työn ja perheen arjen ohessa oli iso ja vaativa ponnistus. Työn kirjoittaminen ajoittui lähinnä iltoihin ja viikonloppuihin. Tämä vaati paljon itsekuria ja organisoitua aikataulujen kanssa. Opinnäytetyö loi erittäin hyvät valmiudet projektityöskentelyyn, josta on hyötyä myös tutkijan omassa työelämässä. Kokonaisuutena tämä on ollut hyvin opettavainen kokemus ja antanut hyvät valmiudet myös ammatillisessa mielessä.

7.2 Opinnäytetyön itsearviointi

Arviointi on suunnitelmallista tiedon keruuta ja kerätyn tiedon kriittistä analysointia. Tulosten pohjalta arvioidaan kehittämistoimien vaikutuksia ja kehittymisen etenemistä. Arviointi edellyttää kehittämistyön tavoitteiden, prosessin ja aikaansaannosten tunnistamista ja tarkkaa kuvaamista. (Ojasalo ym. 2009, 47.)

Opinnäytetyön arviointikriteereitä ovat Laurean Learning by Developing-mallista; autenttisuus, tutkimuksellisuus, uuden luominen ja käyttökelpoisuus (Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje 1.11.2007, 7).

Opinnäytetyön autenttisuutta kuvaa se, että opinnäytetyön tarkoitus on selkeä ja aidosti työelämää kehittävää. Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on ollut aidosti työelämlähtöinen kehittämishanke. Kehittämishankkeen tavoitteena oli kehittää kansainvälistymistä non profit-organisaatiossa. Kehittämishankkeen tavoitteet tulivat kohdeyhdistykseltä. Työn tavoitteena oli kehittää yhdistyksen toimintaa räätälöidyn kansainvälistymissuunnitelman kautta siten, että yhdistys kykenee aloittamaan kansainväliset toimintonsa tutkimuksessa valmistuneen suunnitelman, analyysin verkostokumppaneista ja materiaalien avulla. Oppimisen kannalta tietointensiivisen palveluorganisaation kansainvälistymissuunnitelman laatiminen oheistoimintoihin oli mielenkiintoinen ja aatteellisen toiminnan kannalta haastava, mutta antoisaa. Hankkeen opit on myös dokumentoitu työhän sen etenemisen mukaan. Työn autenttiset kriteerit on täytetty kiitettävästi.

Opinnäytetyön tutkimuksellisuutta arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota teoreettisen viitekehyksen perusteluihin, lähteiden monipuoliseen hyödyntämiseen, menetelmällisten ratkaisujen yhteensopivuuteen tarkoituksen kanssa ja perusteluihin sekä luotettavuustarkasteluun (Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje 1.11.2007, 7). Tämän opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta on kuvattu luvussa kolme. Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä on käytetty tietointensiiviselle non profit-organisaatiolle tunnusomaisia piirteitä. Kansainvälistymisen ja verkostomaisen liiketoiminnan teoreettiset viitekehykset on rakennettu ajankohtaisista ja tutkimukselle tärkeistä teorioista. Teoreettisen viitekehyksen menetelmiä kuten kansainvälistymisstrategiaa on hyödynnetty kehittämishankkeen toteutuksessa. Opinnäytetyön monipuoliset lähteet on koottu lähdeluetteluun. Työn tutkimuksellisuus on ollut riittävä, ottaen huomioon työn hyödynnettävyys yhdistyksen toiminnassa.

Opinnäytetyötä arvioidaan myös sen perusteella, onko kehittämisen kautta syntynyt uutta tietoa, toimintaa tai osaamista (Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje 1.11.2007, 7). Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää LUVY ry:n kansainvälistymistä. Tavoitteena oli selvittää LUVY ry:lle sopiva kansainvälistymismalli, kartoittaa tutkimus- ja kehitysyhteistyökumppanit Viron markkinoilta, luoda verkostonäkökulmaan perustuva kansainvälistymissuunnitelma, selvittää yhdistyksen mahdollisuudet hakea valmistelurahoitusta kansainvälisten toimintojen aloittamiseksi sekä laatia tarvittava materiaali potentiaalisten verkostokumppaneiden yhteydenottoa varten. Kehittämishankkeessa toteutettiin kaikki edellä mainitut tavoitteet lisäten yhdistyksen ja tutkijan osaamista ja tietoa kyseenomaiselta tutkimusalueelta ja täyttää näin ollen uutta luovaa-kriteerit.

Tämän kehittämishankkeen käyttökelpoisuutta, sovellettavuutta ja siirrettävyyttä tarkastellaan kappaleessa 5.4. Opinnäytetyön tulokset ovat monistettavissa yhdistyksen suunniteltaessa kansainvälisen yhteistyön laajentamista uusiin kohtamaihin. Kansainvälistymissuunnitelma oheismateriaaleineen on yhdistykselle käyttökelpoinen uusi toimintamalli.

Lähteet

- Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Anttila, J-P., Heiska, K., Julkunen, P., Koivisto, T., Kulmala, H. I., Lappalainen, I., Lehtinen, H., Mikkola, M. & Paranko, J. 2002. VAVE-vahvuutta verkostosta. Työelämän kehittämisohjelma, raportteja 21. Helsinki: Työministeriö.
- Finnvera. 2001. Kansainvälistyvä yritys 2. Kansainvälistymisen toimintamuodot. 2. uudistettu painos.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyötyläinen, R., Ryytänen, T. & Mikkola, M. 2004. Ympäristöalan miniklustereiden rakentaminen ja kehittäminen. Espoo: VTT.
- Johnson, G., Scholes, K., Shittington, R. 2008. Exploring Corporate Strategy. Prentice-hall, New York. 8rd ed.
- Kallioinen, O. 2008. Oppiminen Learning by Developing -toimintamallissa. Laurea publications A 61. Vantaa: Edita Prima.
- Kemppilä, S. & Mettänen, P. 2004. Tietointensiiviset palveluyritykset. Tutkimuksen nykytila. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Klavina-Kontkanen, A. Viron maaraportti. Maaliskuu 2010. Helsinki: Finpro Oy.
- Korkala, S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkoissa. Turun Yliopiston julkaisu 298.
- Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvонуonti. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYPro
- Pedagoginen strategia. 2007. Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Pelin, R. 2008. Projektinhallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen.
- Perämäki, U. 2005. Pk-yritysten strategiset valinnat kansainvälisessä liiketoiminnassa. Tampereen yliopisto. Pro gradu - tutkielma.
- Prahalad, C.K. & Krishnan, M.S. 2008. The new age of innovation. Driving co-created value through global networks. New York: McGraw-Hill.
- Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Saarenketo, S., Äijö, T., Kuivalainen, O., Lindqvist, J. & Hanninen, H. 2005. Internationalization handbook for the Software Business. The Model of Internationalization paths & Internationalization Workbook. Espoo: Tecnopolis Ventures Oy.

Saarinen, A., 2007. Kansainvälinen markkinavalinta ohjelmistoalan mikroyrityksessä. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto.

Sihvola, J. 2008. Verkostot pk-yrityksen kansainvälistymisessä. Vaasan Yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Toivonen, M., Patala, I., Lith, P., Tuominen, T. & Smedlund, A. 2009 Palvelujen kansainvälistymisen muodot ja polut. Selvitys liike-elämän asiantuntijapalveluiden kansainvälistymisestä ja sen merkityksestä yrityksen kasvulle. Tekesin katsaus 265. Helsinki: Tekes.

Vahvaselkä, I., 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WsoyPro.

Valkokari, K., Hakanen, T. & Airola, M. 2007. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. Työkirja. Helsinki: VTT.

Vernis, A. & Iglesias, M. & Sanz, B. & Saz-Carranza, Á. 2006. Nonprofit organizations. Challenges and Collaboration. New York: Palgrave macmillan.

Vuokko, P. 2004. Non profit -organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon, suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki: WSOY.

Artikkelit

Chiu, H. 2009. How network competence and network location influence innovation performance. Journal of Business & Industrial Marketing 24, 46-55.

Internet-lähteet

Aineiston hankinta. Viitattu 30.10.2010.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmatopetus/kvali/L6_3.html

Edward de Bonon Kuusi ajatteluhattu -menetelmä. Viitattu 17.10.2010.
http://www.12manage.com/images/picture_bono_six_thinking_hats.gif

Energia ja Ympäristö. 2010. Finpro. Viitattu 16.2.2010
<http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/B1442273-2695-41B4-84CB-2A1F080308D0/11380/BEnergiaYmparisto5.pdf>

Kansainvälistymisen mallinnus tietointensiiviset palveluyritykset bio- ja lääkealalla. 2008. Turku Science Park Oy. Viitattu 21.2.2010.
[HTTP://WWW.HEALTHBIO.FI/LINK.ASP?DO=SAVE&ACT=FILEDOWN_LO&ID=0X008A100725EA154DA71B07D260C6563D01000000C0692ED3953F9201BA073A31D9287EAE60B12D15176A0083](http://WWW.HEALTHBIO.FI/LINK.ASP?DO=SAVE&ACT=FILEDOWN_LO&ID=0X008A100725EA154DA71B07D260C6563D01000000C0692ED3953F9201BA073A31D9287EAE60B12D15176A0083)

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2007a. Ylemmän amk-tutkinnon opinnäytetyöohje. Tulostettu 31.10.2010.
https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu_osa2/01_opinnot/05_opinnaytetyo/01_ont_ohjeet/YLEMPI_AMK_ont_ohje_181208.pdf

Lohjan seudun ympäristöklusteri. Viitattu 8.5.2010.
<http://www.lohjaklusteri.fi>

Länsi-Uudenmaan Vesi ja ympäristö ry. 2010. Viitattu 13.1.2010.
<http://www.luvy.fi/>

Pk-yritys määritelmä. Viitattu 17.5.2010.
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf

Pk-yritysten merkitys kansantaloudelle. 2008. Tilastokeskus. Viitattu 3.9.2010.
http://www.stat.fi/til/syr/2008/syr_2008_2009-11-27_kat_001_fi.html

Sorex 2010. Viitattu 24.10.2010.
<http://sorex.ee/>

Suomenlahden vesiluonnon suojelun riskipohjainen päätöksenteko - osa I (EVAGULF). Viitattu 24.10.2010.
<http://ymparisto.fi/default.asp?contentid=267857>

Stockholm Environment Institute. Viitattu 24.10.2010.
<http://sei-international.org/>

SWOT-analyysi. Viitattu 28.10.2010.
<http://qualitas-forum.fi/Laadunty%c3%b6kalut/SWOTanalyysi/tabid/132/Default.aspx>

Tallinnan Teknillinen Yliopisto 2010. Viitattu 23.8.2010.
<http://www.ttu.ee/en/home/>

Valmistelurahoitus. Viitattu 27.9.2010.
<http://www.te-keskus.fi/Public/?nodeid=16607&area=7652>

Viron biotieteiden yliopisto 2010. Viitattu 24.10.2010.
<http://emu.ee/>

Viron meri-instituutti, Tartun yliopisto 2010. Viitattu 24.10.2010.
<http://sea.ee/>

Ympäristöalan liikevaihto. Viitattu 10.9.2010.
<http://www.ymparisto.fi/default.asp?contentid=135235&lan=FI>

Muut lähteet

Lehtonen, J. 2010. Toiminnanjohtajan haastattelu 27.8.2010. LUVY ry. Lohja

Lehtonen, J. 2010. Sähköposti 25.10.2010. LUVY ry. Lohja

LUVY ry. 2007. Toiminnan visio ja strategia 2008-2012.

LUVY ry. 2009. Toimintasuunnitelma ja talousarvio vuodelle 2010.

Vahvaselkä, I. Kansainvälisen liiketoiminnan käynnistäminen ja kehittäminen-luento. 14.5.2010.

Vahvaselkä, I. Tutkimus ja kehittämistoiminnan ratkaisut-luento. 12.2.2010

Kuvaluettelo

| | |
|---|----|
| Kuva 1: LUVY ry:n toiminta-alue (LUVY ry 2010) | 16 |
| Kuva 2: Operaatiomuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä (Vahvaselkä 2009, 72) | 35 |

Kuvioluettelo

| | |
|---|----|
| Kuvio 1: Osaamisen kehittämisen prosessi LbD-toimintamallissa (mukaillen Raij 2007) (Laurean Pedagoginen strategia 2007, 7) | 12 |
| Kuvio 2: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet (Alamutka & Talvela 2004, 22) | 19 |
| Kuvio 3: Johanson & Vahlne (1977) Uppsala-malli (Vahvaselkä 2010, 7) | 24 |
| Kuvio 4: Root (1989) kohdemarkkinavalinnan karsintaprosessi (Saarinen 2007, 45) | 33 |
| Kuvio 5: Yrityksen verkottuminen vertikaalisten ja horisontaalisten suhteiden avulla (Möller ym. 2009, 8) | 37 |
| Kuvio 6: Liiketoiminnan toteuttamisen perusmuodot (Möller ym. 2009, 16) | 38 |
| Kuvio 7: Arvontuotantojärjestelmien jatkumo ja eri verkkotyypit (Möller ym. 2009, 34) | 39 |
| Kuvio 8: Esimerkkejä eri verkostotyypeistä (Möller ym. 2009, 36) | 41 |
| Kuvio 9: Yhteenveto teoreettisesta tietoperustasta | 48 |
| Kuvio 10: Lohjan ympäristöklusterin yhteydenpito verkostokartta 2007 (Korkala 2010, 91) | 50 |
| Kuvio 11: Projektin vaiheiden aikataulu | 51 |
| Kuvio 12: Aineiston analyysimenetelmät jatkumona (Kyrö 2004, 111) | 54 |
| Kuvio 13: LUVY ry:n nykyinen verkosto | 69 |

Taulukkoluetelo

| | |
|---|----|
| Taulukko 1: Sisäisen analyysin kohdealueet (Vahvaselkä 2009, 109) | 31 |
| Taulukko 2: Verkostojen edut ja haitat (Finnvera 2001, 169) | 42 |
| Taulukko 3: Kumppanuusvalmiudet - yritysjohtoon suuntautuneisuus (Möller ym. 2009, 168) | 43 |
| Taulukko 4: Yhteistyö- vai kilpailusuuntautuneen-organisaation piirteitä (Möller ym. 2009, 168) | 43 |
| Taulukko 5: Muodollisten organisaatioiden luokittelu (Vuokko 2004, 16) | 44 |
| Taulukko 6: Projektin riskit | 53 |
| Taulukko 7: Viron SWOT-analyysi (Klavina-Kontkanen 2010, 5-6) | 61 |
| Taulukko 8: TUT:n SWOT-analyysi | 63 |
| Taulukko 9: SEI:n SWOT-analyysi | 64 |
| Taulukko 10: EMU:n SWOT-analyysi | 65 |
| Taulukko 11: Sorex:n SWOT-analyysi | 66 |
| Taulukko 12: LOMI:n SWOT-analyysi | 67 |

Liiteluettelo

| | |
|--|----|
| Liite 1: Seminaarikutsu | 84 |
| Liite 2: Edward de Bonon Kuusi ajatteluhattua -malli | 85 |
| Liite 3: Ryhmätyötehtävä ja kyselylomake LUVY ry:n henkilökunnalle | 86 |
| Liite 4: Saatekirje..... | 88 |
| Liite 5: Kyselylomake verkostokumppaneiden verkostokyvykkyydestä | 89 |
| Liite 6: Teemahaastatteluiden rungot | 90 |
| Liite 7: Viron PESTEL-analyysi | 91 |

Liite 1: Seminaarikutsu



LAUREA - AMMATTIKORKEAKOULU

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen,
Teollinen palveluliiketoimintaosaaminen - koulutusohjelma

Espoon alueyksikkö,
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

OHJELMA
5.5.2010

TULE MUKAAN - VERKOT VETEEN JA TUOTTEISTAMISELLA ENEMMAN ARVOA!

Meillä on ilo toivottaa Teidät kaikki tervetulleiksi **IDEA-workshoppiin**, joka toteutetaan kehittämisspäivänne sisällä Hyvinvointikeskus Päiväkummussa.

| | | |
|-------------------|--|-------------------|
| Workshopin aika | Pe 7.5.2010 | klo 9.45 - 11.30. |
| Kohderyhmä | LUVY ry:n henkilökunta; jaettuna valmiiksi 6 pienryhmään | |
| Tavoite | Avata verkostomaisen toimintamallin ja palvelujen tuotteistamisen periaatteita Saada henkilöstön näkemyksiä näistä asioista. | |
| Ohjelma | | |
| Klo 9.45 - | Laurean ja Teollisen palveluliiketoiminnan koulutusohjelman esittely Osaamisen uudet haasteet / ulottuvuudet Arvon tuottaminen asiakkaalle ja itselle tuotteistamisen ja verkostoitumisen kautta KTT Irma Vahvaselkä, Laurea Opinnäytetöiden esittely Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen - LUVY ry:ssäkö? Verkostoitumiseen ja kumppanuuteen pohjautuva toimintamalli - LUVY ry:ssäkö? YAMK-koulutusohjelman opiskelija Saija Böhling, Laurea Ryhmytyminen, tehtävänanto, ryhmätyöskentely 3 ryhmää työstää verkostoitumistehtävää 3 ryhmää työstää tuotteistustehtävää Ryhmissä on toivottavaa olla mahdollisimman erilaisia työntekijöitä | |
| Klo 10.50 - 11.25 | Ryhmiä ajatusten esittelyt, keskustelu ja johtopäätökset / jatkotoimenpiteet | |
| Klo 11.25 - 11.30 | Workshopin päätös. Tervetuloa! <i>Irma Vahvaselkä</i> Irma Vahvaselkä Liiketalouden yliopettaja | |

Liite 2: Edward de Bonon Kuusi ajatteluhattua -malli

| | |
|--|---|
| Valkoinen hattu korostaa neutraaliutta ja objektiivisia faktoja | Valkoisen hatun haltija keskittyy olemassa olevaan kerättyyn tietoon: Mitä tiedetään? Mitä ei tiedetä? Mitä tietoa tarvitaan ja miten se hankitaan? Ohje: Käytä aikaa faktojen keräämiseen. |
| Punainen hattu korostaa tunteiden, aavistusten ja intuition huomioimista. | Punaisen hatun haltija keskittyy vaikutelmiin, aavistuksiin ja tunteisiin eikä pyri perustelemaan argumenttejaan järkipäisesti: Miltä ongelma ja ratkaisut tuntuvat? Mitä sanovat intuition ja aavistukset? Ohje: Kuuntele tunteitasi, ensivaikutelmia ja intuitioita. Älä mieti liian pitkään. |
| Musta hattu korostaa kriittisyyttä ja varovaisuutta | Mustan hatun haltija keskittyy pohtimaan, mitä riskejä ja ongelmia ideaan liittyy. Musta hattu on hyvin tärkeä, sillä se auttaa löytämään suunnitelman heikot kohdat ajoissa. Mustaa hattua käytettäessä on tärkeää pysyä loogisesti perusteltavissa olevissa näkökulmissa ja esittää perusteltua kritiikkiä. Negatiiviset tunteet sen sijaan kuuluvat punaisen hatun alaan. Mustan hatun haltijan on kuitenkin oltava varovainen näkemystensä esittämisessä, sillä liika kriittisyys voi tappaa luovuuden. Ohje: Pohdi, mitä ongelmia ajatukseen liittyy. |
| Keltainen hattu korostaa luovuutta. | Keltaisen hatun haltija uskoo ratkaisuun ja keskittyy pohtimaan sen etuja ja hyötyjä. Hänen roolinsa on hyvin tärkeä koko ryhmän motivaation ylläpitämiseksi. Keltaisen hatun haltijan tulee pyrkiä esittelemään perusteltuja näkökulmia, sillä tunnepohjaiset näkemykset kuuluvat punaiselle hatulle. Kaikki on mahdollista. Ohje: Ole optimistinen ja toiveikas. |
| Vihreä hattu korostaa luovuutta. | Vihreän hatun haltija keskittyy hakemaan vielä uusia näkökulmia, jotain ihan muuta. Hän pyrkii aktiivisesti ehdottamaan uusia ideoita ja löytämään yhä uusia vaihtoehtoja. Vihreän hatun kanssa voidaan myös käyttää muita ideointimenetelmiä. Ohje: Pyri hahmottamaan uusia vaihtoehtoja ja jalosta esitettyjä ideoita pidemmälle. |
| Sininen hattu korostaa kontrollia. | Tilanteen johtajalla on sininen hattu päässä. Hän rytmittää ja valvoo tilannetta mutta osallistuu silti itsekin ideointiin. Sinisen hatun haltija tarkkailee ja reflektoi keskustelua, suunnittelee ryhmän toimintaa ja ajankäyttöä sekä tekee koosteita ja johtopäätöksiä. Lisäksi hän tunnistaa, mitä väriä kulloinkin tarvitaan, ja voi kutsua tai vähentää muun värisiä hattuja. Ohje: Pidä koko toiminnan tavoite mielessä ja katso asioita laajasta näkökulmasta. |

Liite 3: Ryhmätyötehtävä ja kyselylomake LUVY ry:n henkilökunnalle

Saija Böhling ja Katja Semberg

RYHMÄTYÖTEHTÄVÄ

7.5.2010

RYHMÄTYÖN TAVOITE

Ryhmätyön tavoitteena on etsiä uusia ajatuksia ja uutta yhteistä ymmärrystä LUVYn toiminnan kehittämisessä.

Kehittämisen aihealueiksi on valittu: palvelujen tuotteistaminen sekä verkostoituminen ja kumppanuusajattelu.

Laurea - amk:n Teollisen palveluliiketoiminnan YAMK-koulutusohjelmassa teemme opinnäytetöitä näistä aiheista. Ryhmätyöaineisto toimii opinnäytetyön yhtenä empiirisenä aineistona.

Luovuus ja yhteisöllisyys sekä avoin ja positiivinen ilmapiiri ovat uuden kehittämisen edellytyksiä ja keskipisteessä. Luovien ratkaisujen synnyttäminen edellyttää uudenlaista työstämistapaa. Tässä ryhmäsessiossa käytetään Edvard de Bonon (1990) Kuusi ajatteluhattu - menetelmää (liite).

Ryhmässä siten kukin kantaa omaa rooliaan ja huolehtii, että sen roolin näkemys tulee esille ryhmän tuotoksessa. Valitse roolisi ryhmässä ja osoita se esim. ko. väripaperilla tai esineellä:

- | | |
|--------------------|---|
| 1. Valkoinen hattu | korostaa neutraaliutta ja objektiivisia faktoja |
| 2. Punainen hattu | korostaa tunteita, aavistuksia, intuitiota |
| 3. Musta hattu | korostaa kriittisyyttä ja varovaisuutta |
| 4. Keltainen hattu | korostaa optimismia |
| 5. Vihreä hattu | korostaa luovuutta |
| 6. Sininen hattu | korostaa kontrollia. |

TEHTAVAT JATYOSKENTELYTAPA

Ko-ryhmät työstävät annettuja tehtäviä ja laativat A3-listoille tuotoksensa sekä ”myyvät” ideansa muille ryhmille. Listat toimivat tutkimusaineistoina opinnäytetöissä.

RYHMÄYTYMINEN

6 ryhmää - 3 ryhmää / teema

Ryhmät:

1. Aki, Arja, Katianna, Päivi, Sanna
2. Eeva, Kalle, Leena, Ralf, Tea
3. Heidi, Jorma, Sinna, Ullis, Aila
4. Jaana, Katriina, Marja K, Seppo
5. Mari L, Sirpa, Ossi, Satu
6. Alli, Arto, Kirsti, Mari P

Teema tuotteistaminen: ryhmät 2, 3, 6

Teema verkostoituminen: ryhmät 1, 4, 5

VERKOSTOITUMISEN TEHTAVAT

Ryhmä 1: Aki, Arja, Katianna, Päivi, Sanna

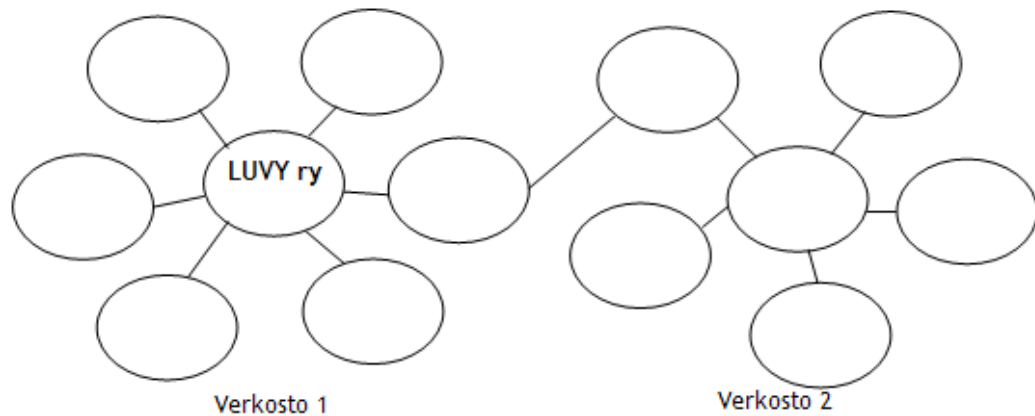
Ryhmä 4: Jaana, Katriina, Marja K, Seppo

Ryhmä 5: Mari L, Sirpa, Ossi, Satu

TEHTAVA 1. Yrityksen verkostoportfolio

"Keiden kanssa teemme yhteistyötä nyt, millaisissa verkostoissa tulevaisuudessa kannattaisi toimia?"

a. Määritellään ryhmässä verkostot, joissa LUVY toimii. Lisätään palluroita tarpeen mukaan.



b. Kuvataa verkostojen päätehtävät ja merkitys yhdistykselle.

Verkosto 1:

Verkosto 2:

c. Miettikää ja kirjatkaa ylös, miten olemassa olevia verkostoja tulisi kehittää ja millaisia uusia yhteistyö- ja verkostoitumismahdollisuuksia LUVY:n kannattaisi etsiä.

Liite 4: Saatekirje

Dear Madam/Sir,

My name is Jaana Lehtonen and I'm an Executive Director of the Association for Water and Environment of Western Uusimaa (Luvy), Finland. We are a knowledge intensive organization and willing to grow and expand our operations internationally by networking with other organizations in this same branch. We are looking for an organization that would be interested in mutual learning and exchange of experience as well as of participating joint project activities with us. After analyzing potential partners in Estonia, we became very interested in you and would like to introduce you our operations and plans for this communication network.

Please find enclosed a presentation of Luvy and a questionnaire regarding to the network cooperation. I kindly ask you to send me the full filled questionnaire as soon as possible via email.

Please do not hesitate to contact for further information. We are looking forward to our fruitful cooperation.

Sincerely yours,

Jaana Lehtonen
Executive Director

Association for Water and Environment of Western Uusimaa Finland
jaana.lehtonen@vesiensuojelu.fi
Tel. +358 (0)50 575 1738
www.luvy.fi

Liite 5: Kyselylomake verkostokumppaneiden verkostokyvykkyydestä

Networking questionnaire

Name of your organization:

Name and the title of the contact person:

Email address of the contact person:

1. How attractive and feasible your organization sees Luvy's network business idea?
2. What are the benefits that your organization would achieve from acting in this network?
3. What are your organization's core competencies?
4. What kind of resources (machinery, equipments, facilities, information systems, human resources, know-how, financial etc.) your organization would have for participating in joint project activities?
5. What is your organization's financial situation in order to run and develop the network?
6. Is your organization ready to commit to operators mutual learning and exchange of experience?
7. What kind of operation your organization pursues (e.g. Business, R&D)?
8. With whom actors you are currently networked?
9. What kind of experiences your organization has from network operations?
10. How systematically and persistently your organizations own activities are planned and developed?
11. How your organization's success and performance is monitored and measured?
12. What are your organization's references and who are your main clients?
13. Does your organization have interest in co-operative negotiations and longer-term joint development?
14. What kind of threats and risks your organization sees in networking with Luvy?
15. Are there any particular reasons why your organization doesn't want to participate in network cooperation with Luvy?
16. What are the boundary conditions of your organization undertakes to cooperate?
17. Other:

Liite 6: Teemahaastatteluiden rungot

PERUSTIETOA YHDISTYKSEN TOIMINNASTA (haastattelu 3.3.2010)

- o Ketkä ovat yhdistyksen asiakkaita?
- o Mitä LUVY ry:n jäsenyys tarkoittaa?
- o Mitkä ovat yhdistyksen tärkeimmät palvelut?
- o Mitä palveluita jäsenyys kattaa?
- o Mitkä ovat teidän tämän hetken haasteet?

LUVY RY:N TOIMINNAN KEHITTÄMINEN (haastattelu 26.4.2010)

- o Onko yhdistyksen asiakkailta tullut kehittämisehdotuksia tai vaatimuksia uusista palveluista?
- o Olisiko yhdistyksen tarkoituksena laajentaa toimintaa kansainvälisille markkinoille nykyisten asiakkuuksien vai uusien toimijoiden kautta?
- o Millaiset toimijat yhdistystä erityisesti kiinnostavat?
- o Millä tasolla haluaisitte verkostoitua ulkomaisten toimijoiden kanssa?
- o Onko henkilökunnalla kokemusta kansainvälisestä toiminnasta?
- o Onko yhdistyksen henkilökunnalla vaadittavaa kielitaitoa?
- o Mitä etua yhdistys hakee verkostoitumisella?
- o Onko yhdistyksen nykyisten yhteistyökumppaneiden www-sivustoilla linkkiä LUVY ry:n www-sivuille?
- o Mitkä toiminnot voisivat kiinnostaa ulkomaisia toimijoita?

HANKESUUNNITELMA (haastattelu 27.9.2010)

- o Millaisia kriteereitä yhdistyksellä olisi haettavalle valmistelurahoitukselle?
- o Mitä tietoja yhteydenottomateriaaleihin tulisi sisällyttää?
- o Mitä asioita halutaan painottaa yhteydenottomateriaaleissa?
- o Ketkä löydettyistä toimijoista kiinnostaa yhdistystä?
- o Mitä mieltä toiminnanjohtaja on aikaisemmin toimitetusta kansainvälistymissuunnitelmasta?

Liite 7: Viron PESTEL-analyysi

| Poliittiset tekijät | Ekologiset tekijät |
|---|--|
| Tehoton hallinnollinen byrokratia | Öljyliuske merkittävin energianlähde |
| Rajoittava työnsääntely | Öljyliuskeella katetaan 63 % energiatarpeesta ja tuotetaan 95 % sähköstä. |
| Liittyminen euroalueeseen on mahdollista aikaisintaan vuonna 2011. Todennäköisesti tapahtuu vasta vuonna 2012 tai 2013. | Öljyliuskeen louhimisesta ja polttamisesta aiheutuu huomattavia ympäristöongelmia. Ympäristö on pahoin saastunut |
| Viro on pieni ja avoin talous ja ulkoiset tekijät vaikuttavat Viron talouteen. | Myös palavakivi, jota kemianteollisuus jalostaa, saastuttaa ympäristöä |
| Viro on WTO:n, Maailmanpankin ja IMF:n jäsen. | Palavakiven tuhka sisältää fenoleja, jota kulkeutuvat maaperään ja vesistöihin sadeveden myötä. |
| Viro liittyi Euroopan unioniin 1.5.2004. | Viro tuo tarvitsemansa kaasun ja öljyn Venäjältä. |
| Ulkolaiset yritykset voivat perustaa Viroon yrityksen ilman erityisiä rajoituksia. | Viron ympäristömarkkinoita on hallinnut Suomi |
| Ulkolaisella yrityksellä oikeus kotiuttaa liiketoiminnastaan voitot tai muut tulot ilman rajoituksia | Ympäristömarkkinoilla uskotaan olevan potentiaalia, joten yritys joka pystyy vahvan teknologiaosaamisen ohella tarjoamaan rahoitusjärjestelyjä, on vahvoilla. |
| Hallitus on kohdellut ulkomaisia investointeja hyvin | Lainsäädännölliset tekijät |
| | Öljyliuskeen louhimisesta ja polttamisesta aiheutuneen ympäristöongelmien ratkaisuja on vaadittu EU:n taholta |
| Ekonomiset tekijät | Teknologiset tekijät |
| BKT/capita: käyvin hinnoin EUR 10 280, ostovoimakorjattuna EUR 16 936 (2009, EIU) | Teollisuus tuottaa vajaan viidenneksen Viron BKT:sta |
| Finnvera luokittelee Viron riittävän maksukyvyyn maaksi. | Teollisuuden tuotannosta yli 40% menee vientiin. |
| Ulkomainen pääoma merkittävä tekijä BKT:n kasvun kehityksessä | Teollisuus on keskittynyt muutamaa tuoteryhmään: sähkölaitteet, tekstiilit, elintarvikkeet, puu ja puunjalos-tusteollisuus tuotteet |
| Vuonna 2009 Viron vienti laski 24% ed.vuodesta. | Lähes kaikki teollisuusyritykset ovat pk-yrityksiä. |
| | Teollisuuden vahvuutena: korkea in-vestointitaso, alhaiset palkkakustannukset, terve talouspolitiikka, yksityis-tämisen nopeus ja pankkisektorin vahvistuminen |
| Vuonna 2009 Viron tuonti laski 33% ed.vuodesta. | Teollisuuden tuotekehittely ja teknologian uudistaminen ovat vielä kesken mikä näkyy myös viennin rakenteesta. |
| Tärkeimmät vientimaat vuonna 2009 oli muut yht. 26%, Suomi 18%, Ruotsi 13% | |
| Tärkeimmät tuontimaat vuonna 2009 oli muut yht.24%, Suomi 14%, Ruotsi 11% | Elektroniikka on Viron nopeimmin kasvava teollisuuden ala |
| Suomen Viron-viennin rakenne vuonna 2009: koneet, laitteet ja kulj.välineet 27%, Valmistetut tavarat 24%, Erinäiset valmiit tavarat 13% | Kemianteollisuuden tuotantolaitokset kaipaavat uutta teknologiaa jotta ympäristönormit pystytään täyttämään. |
| Suomen Viro-tuonnin rakenne vuonna 2009: Koneet, laitteet ja kulj.välineet 31%, Erinäiset valmiit tavarat 25%, Valmistetut tavarat 14% | |

| Sosio-kulttuuriset tekijät | Lainsäädännölliset tekijät |
|--|--|
| Asukasluvusta 70% on kaupunkilaisväestöä | Öljyliuskeen louhimisesta ja polttami-sesta aiheutuneen ympäristöongelmien ratkaisuja on vaadittu EU:n taholta |
| Kotitalouksia 657 000 | |
| Työttömyysaste 15% (2009, EIU) ja työttömyyden kasvu on myös jatkunut 2010 tammi-helmikuussa. | |
| Työttömyyttä on eniten miesvaltaisilla aloilla (rakentaminen) sekä nuorten työllisydessä. | |
| Viron keskuspankin ennusteen mukaan vuoden 2011 lopulla työpaikkojen määrä kasvaisi 10-15 tuhannella uudella työpaikalla. | |
| Työvoima on keskimäärin hyvin koulutettua | |
| Koulutetun työvoiman saanti heikkoa, koska useat ovat siirtyneet muihin maihin töihin | |
| Väestön käytettävissä olevat tulot ovat lisääntyneet | |
| kulutus on lisääntynyt | |
| Virossa ja etenkin Tallinnassa osataan ja ymmärretään Suomea | |
| Nuorisukupolvi osaa englantia ja useasti muita vieraita kieliä, mutta ei Venäjää. | |
| Virolaiset ovat pääsääntöisesti luotettavia yhteistyökumppaneita. | |
| Johtoporras on usein nuorta, ulkomailla koulutettua. | |
| Teollisuus tuottaa vajaan viidenneksen Viron BKT:sta | |
| Teollisuuden tuotannosta yli 40% menee vientiin. | |
| Teollisuus on keskittynyt muutamaan tuoteryhmään: sähkölaitteet, tekstiilit, elintarvikkeet, puu ja puunjalostusteollisuus tuotteet | |
| Lähes kaikki teollisuusyritykset ovat pk-yrityksiä. | |
| Teollisuuden vahvuutena: korkea investointitaso, alhaiset palkkakustannukset, terve talouspolitiikka, yksityistämisen nopeus ja pankkisektorin vahvistuminen | |
| Teollisuuden tuotekehittely ja teknologian uudistaminen ovat vielä kesken mikä näkyy myös viennin rakenteesta. | |
| Elektroniikka on Viron nopeimmin kasvava teollisuuden ala | |
| Kemianteollisuuden tuotantolaitokset kaipaavat uutta teknologiaa jotta ympäristönormit pystytään täyttämään. | |